

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Н. В. Ефимова

И. И. Екадумова

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением
по гуманитарному образованию в качестве
учебно-методического пособия для студентов
учреждений высшего образования по специальности
«социальные коммуникации»*

МИНСК
БГУ
2023

УДК 005.57(075.8)
ББК 60.55-422я73
Е91

Рецензенты:
кафедра социальных коммуникаций
Полоцкого государственного университета
имени Ефросинии Полоцкой (заведующий кафедрой
кандидат исторических наук, доцент *С. О. Шидловский*);
кандидат социологических наук, доцент *И. В. Лашук*

Ефимова, Н. В.

Е91 Организационные коммуникации : учеб.-метод. пособие /
Н. В. Ефимова, И. И. Екадумова. – Минск : БГУ, 2023. – 111 с.
ISBN 978-985-881-545-5.

Изложены основные понятия и теоретические концепции организационной коммуникации. Представлена система каналов, форм, средств и инструментов коммуникации внутри организации и в ее взаимодействии с внешней средой. Рассмотрены проблемы коммуникации в организации и возможные пути их решения.

Для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальности «социальные коммуникации».

УДК 005.57(075.8)
ББК 60.55-422я73

ISBN 978-985-881-545-5

© Ефимова Н. В.,
Екадумова И. И., 2023
© БГУ, 2023

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация является важным условием работы организаций, поскольку информирует сотрудников, координирует и направляет их действия на достижение общих целей. Без эффективной коммуникации невозможно успешное сотрудничество, принятие правильных решений, управление конфликтами, работа в команде, использование ресурсов власти, внедрение инноваций. В процессе коммуникации разрабатываются и осваиваются нормы и правила, по которым живет и действует организация. Однако организационная коммуникация выходит далеко за рамки формальных правил и должностных инструкций. Она охватывает сферу межличностных отношений, влияет на социально-психологический климат в коллективе и определяет возможности всесторонней самореализации сотрудников. Таким образом, коммуникация – это не только способ осуществления деятельности организации, но и средство формирования ее корпоративной культуры, ценностей и стратегий.

Цель изучения дисциплины «Организационные коммуникации» заключается в формировании у студентов целостных, научно обоснованных представлений об определяющей роли коммуникаций в организационной реальности и о надындивидуальных структурных эффектах организационных коммуникаций.

Задачи данной учебной дисциплины:

- сформировать научно обоснованные представления о коммуникации, опирающиеся на классические и современные теории организации;
- изучить теоретико-методологические основы и эмпирические закономерности коммуникации в различных сферах функционирования организаций;
- выявить модели организационных структур, их эволюцию в условиях становления сетевого общества и усиления влияния коммуникационных процессов на организационную структуру, культуру организации, организационную идентичность;
- определить основные методы и базовые методики исследования коммуникационных процессов в организациях;
- сформулировать ключевые проблемы и направления исследований организационных коммуникаций.

Структура учебно-методического пособия соответствует вышеперечисленным задачам. В его содержание входят такие вопросы, как понятие и типология организаций, развитие представлений о методах управления и роли коммуникации в этом процессе, постановка и реализация целей организации, формальная и неформальная коммуникация внутри организации, коммуникация организации с внешней средой, коммуникация в процессе принятия решений, способы преодоления информационных дисфункций, инновации как коммуникационный процесс, новые информационно-коммуникационные технологии и коммуникационные сети в организации.

В издании представлены теоретические и практические подходы к исследуемым вопросам. Это сделано в целях максимального приближения к реальным проблемам и основным направлениям деятельности будущих специалистов по коммуникации.

Книга состоит из десяти глав. По завершении каждой главы приводятся вопросы и задания, а в конце издания – список литературы.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИЯ: СТРУКТУРА И КОММУНИКАЦИЯ

Среди различных подходов к определению **организации** можно выделить три основных:

1) деятельность по выработке норм, налаживанию устойчивых связей, координации усилий членов социальной группы. В этом смысле организация понимается как процесс (организовывание): например, мастер организовывает работу бригады;

2) атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру. Организация в данном случае противопоставляется неорганизованности и неупорядоченности: например, четкая организация как особенность дисциплины в армии или спортивной команде;

3) искусственно созданная социальная группа, выполняющая определенную общественную функцию: например, университет, который выполняет функцию подготовки специалистов; больница – функцию лечения людей; фабрика – функцию производства продукции.

Все три значения понятия «организация» тесно взаимосвязаны: всякая организованная группа создается в процессе формирования ее внутренней структуры и системы коммуникаций, распределения социальных ролей (организовывание). Когда такая группа создана, она обладает внутренним качеством, которое называется организованностью¹.

Таким образом, «организация – это устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей»².

Иерархию рангов и разделение труда, априорно заложенных в основу организации, отражает структура конкретной организации, которую можно представить в виде схемы. Данная схема показывает, какие существуют должности, как они группируются и кому подчиняются (рис. 1.1).

¹ Пригожин А. И. Современная социология организаций : учебник. М., 1995.

² Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях : пер. с англ. М., 1980. С. 22.



Рис. 1.1. Структурная схема организации

На схеме представлена горизонтальная и вертикальная дифференциация организации. Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда в организации, специализацию подразделений. Приведем пример. Рекламное агентство состоит из специализированных подразделений: отдел по изучению поведения потребителей, дизайнерский отдел, а также сотрудники, занимающиеся размещением рекламы, и специалисты по работе со средствами массовой информации (СМИ). Вертикальная дифференциация характеризуется количеством уровней управления и демонстрирует глубину организационной иерархии.

Существуют различные варианты как горизонтального, так и вертикального структурного построения организации.

Рассмотрим виды горизонтальной дифференциации.

Функциональная структура – в одном подразделении собраны работники, выполняющие однотипные функции и операции или обладающие схожими знаниями, навыками (рис. 1.2). Например, специалисты по маркетингу собраны в одном отделе, экономисты – в другом, конструкторы – в третьем и т. д. Знания и умения в определенной области сосредоточены в одном подразделении, что позволяет добиться глубины знания объекта и полноты работы с ним. Данная структура важна, когда первостепенное значение приобретает именно глубина знаний, контроль осуществляется посредством вертикальной коммуникации и отсутствует необходимость в сильных горизонтальных связях. Данная структура предполагает экономность и способствует профессиональному росту специалистов. Ее недостатки: отсутствие гибкости, нечувствительность к изменениям во внешней среде, перегруженность вертикальных связей, ограниченное понимание общих проблем организации.



Рис. 1.2. Функциональная структура организации

Секционная (дивизионная) структура – секции создаются на основе определенного продукта, вида услуг, вида деятельности (рис. 1.3). Сильные стороны данной структуры: сосредоточение усилий на конечном продукте, гибкость, способность к быстрым изменениям в нестабильной внешней среде, хорошая координация между функциональными подразделениями, принятие решений на нижнем уровне, отсутствие перегрузки вертикальных каналов, хорошая связь с клиентами, которым легко найти специалиста, ответственного за продукт и обладающего информацией. Недостатки секционной структуры: дублирование средств производства для каждой производственной линии, низкий уровень специализации, слабая связь между секциями (каждая самостоятельна), затрудненная координация между производственными линиями по причине их независимости (приходится прилагать специальные усилия для обеспечения такой координации).

Географическая структура – основой для структурирования организации является круг потребителей (клиентов), определяемых по географическому признаку. Каждый регион имеет отличительные черты, свои потребности и своих потребителей. Соответственно, организация, структурированная по географическому признаку, построена так, что каждая ее географическая единица включает в себя функциональные подразделения, необходимые для производства и продажи продукции именно в данном регионе. В транснациональных компаниях для обслуживания разных стран и частей света создаются самостоятельные единицы. Такая организация способна легко адаптироваться к внешней среде, но служащие не видят за региональными задачами общих целей компании. Горизонтальные коммуникации внутри подразделения развиты сильнее, чем коммуникации с центром. В качестве примера приведем географическую структуру компании *Apple* (рис. 1.4)

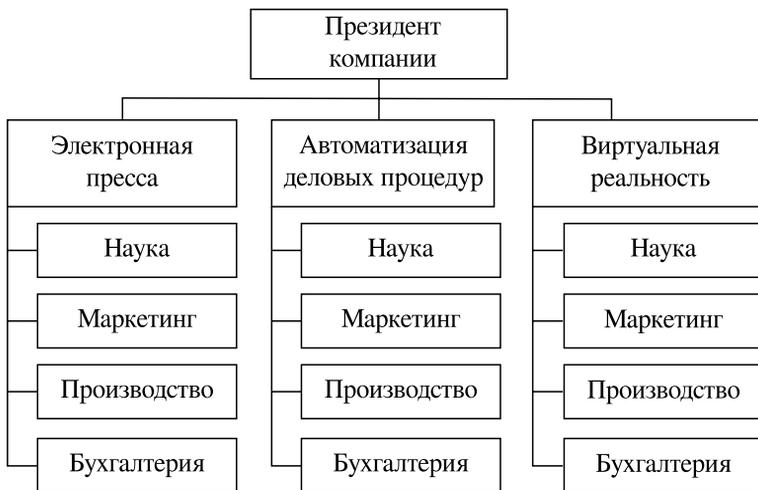


Рис. 1.3. Секционная структура организации

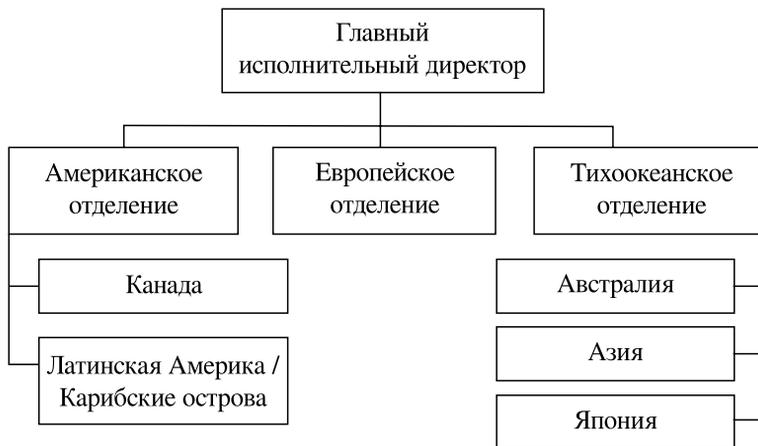


Рис. 1.4. Географическая структура компании Apple

Рассмотрим виды вертикальной дифференциации.

Линейная структура – все уровни управления находятся на прямой вертикальной линии подчинений снизу вверх. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему и руководит нижестоящим.

Линейные структуры бывают плоскими и высокими. **Плоские структуры** имеют немного уровней (2–3) и рассчитаны на большое

число подчиненных при одном руководителе. Конфигурация такой организации – треугольник: широкое основание (высокий уровень специализации), слабый контроль со стороны центра (децентрализация), высокая степень ответственности и самоорганизации. *Высокие* же структуры имеют много уровней управления. Конфигурация такой организации – пирамида: высокая степень централизации, единоначалие. У одного руководителя в подчинении находится мало сотрудников, он обладает высокой степенью контроля.

Линейные структуры возникли первыми и являются самыми простыми. Их отличает прозрачность отношений власти и подчинения. Для каждого руководителя строго зафиксирован состав подчиненных, круг вышестоящих руководителей, а также властных полномочий. Этот вид структуры имеет иерархическую цепочку, расширяющуюся книзу. Поведение членов организации полностью ориентировано на непосредственного руководителя, через которого проходит вся информация. Преобладают вертикальные коммуникации; наблюдается дефицит горизонтальных коммуникаций, обеспечивающих коллегиальность, самостоятельность принятия решений.

С ростом организации у руководителей часто возникает необходимость в привлечении экспертов: советников, референтов, юридических служб, маркетологов, специалистов в области охраны труда, независимых органов контроля и т. д. Если они подключаются к работе организации, ее структура становится *линейно-штабной*, т. е. линейное руководство дополняется штабным (рис. 1.5). Возникают уже два типа подчинения и два типа связи, что обусловлено разными целями и задачами линейных и штабных подразделений. Линейные руководители несут ответственность за достижение первичных, главных целей фирмы, штабные – за решение производных задач. В общей системе штабные руководители, подчиняясь линейным, выполняют функцию консультантов, находясь вне генеральной линии подчинения. Это не исключает того, что специалисты консультативных служб выступают на первый план и сильно влияют на всю политику организации.

В современном мире объектом поиска выступают организационные структуры, которые могли бы легко реагировать на изменение ситуации на рынке и в институциональной среде. Примером служат матричные структуры.

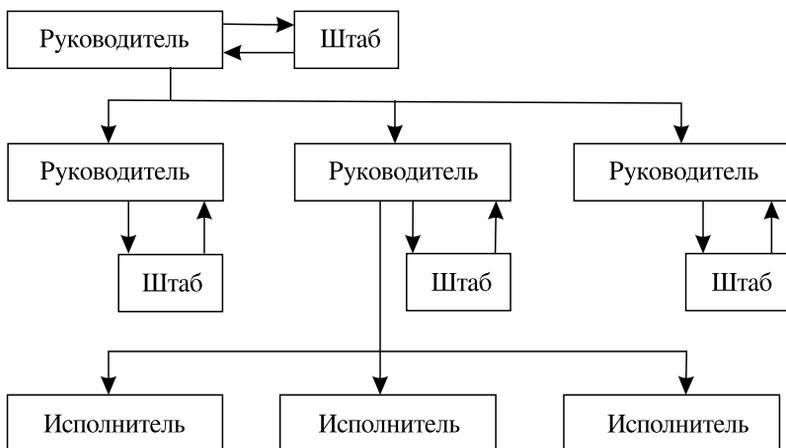


Рис. 1.5. Линейно-штабная структура организации

Матричная структура – это временная единица, которая создается исключительно для выполнения одного крупного и сложного задания (проекта), которое формулирует и выдает заказчик (рис. 1.6). После выполнения задания (проекта) коллектив как системная единица прекращает свое существование. Отличие такого проекта – единство замысла и цели, порядка выполнения задания и использования ресурсов. Проект определяет, какие именно специалисты и в каком количестве должны быть привлечены. Например, когда возникла идея создания бытового видеомаягнитофона, на фирме *Sony* было организовано несколько программно-целевых структур (проектов) с целью конкурировать между собой в реализации новой идеи. В каждый проект специалисты набирались из разных подразделений организации. Типичная особенность матричных структур – двойное подчинение: сотрудники одновременно подчиняются руководителю проекта (1-й уровень) и руководителю отдела (2-й уровень), так как они одновременно являются и участниками проекта, и членами коллектива.

Мы определили организацию как устойчивую систему, структурированную по вертикали (иерархия власти) и горизонтали (разделение труда). Соответственно, первая и наиболее очевидная особенность организационной коммуникации состоит в том, что данная коммуникация происходит в сильно структурированных системах, где можно выделить вертикальное и горизонтальное направления.

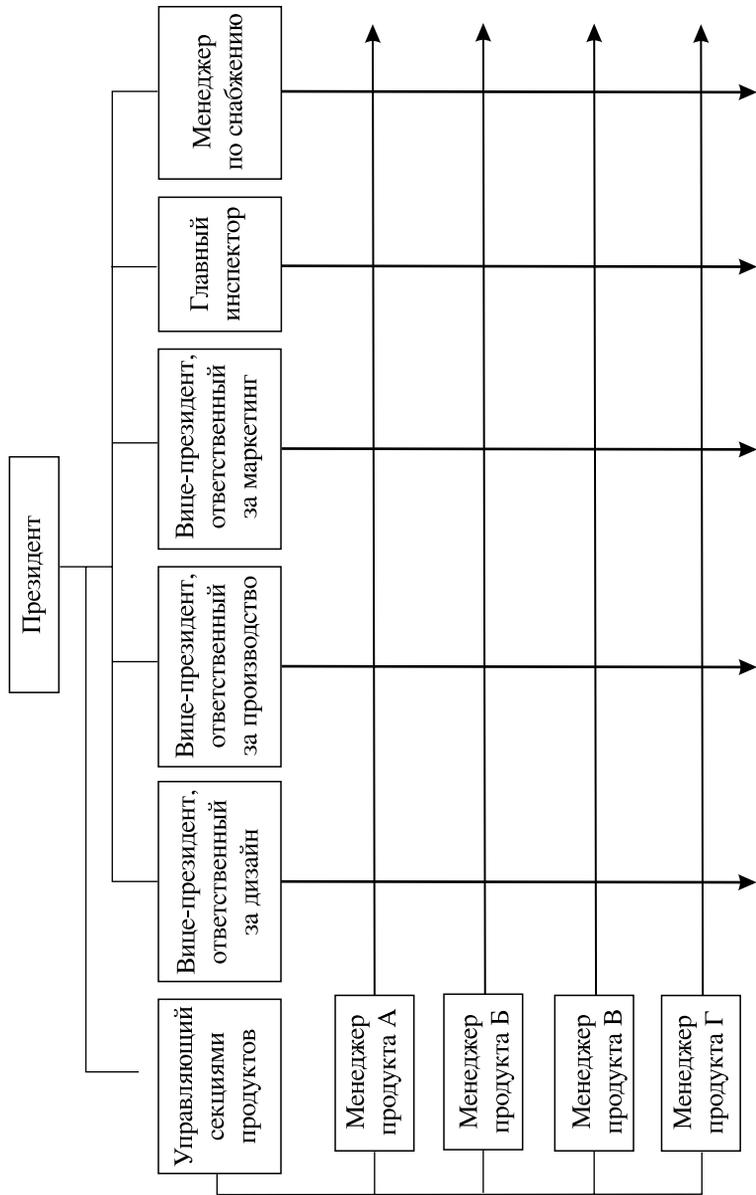


Рис. 1.6. Матричная структура организации

Горизонтальное направление – коммуникация происходит между членами одной и той же группы или среди персонала одного уровня. В одних случаях она является формальной и обязательной, в других – происходит спонтанно. Содержание сообщений носит координационный характер. Средствами горизонтальной коммуникации являются информационные системы (внутренние компьютерные сети); прямой контакт; временная команда для решения конкретных проблем в организации; постоянные команды, которые не расформируются после решения одной задачи, а какое-то время еще существуют.

Вертикальное направление – коммуникация как руководителя с подчиненными, так и подчиненных с руководителем. Речь идет о нисходящей и восходящей вертикальной коммуникации соответственно.

Средствами вертикальной коммуникации выступают иерархические цепочки (коммуникация осуществляется последовательно по линии управления через все уровни, не минуя ни одного из них); правила и планы (можно один раз разработать правила, план, бюджет, спустить соответствующую информацию на нижний уровень и таким образом в дальнейшем программировать его деятельность); вертикальные информационные системы (периодические доклады, отчеты, внутренние сети).

Эффективность коммуникации в организации определяется тем, как быстро доходит информация до адресата и в какой степени сохраняет свою адекватность, проходя по организационным каналам. Любые отклонения с точки зрения скорости и адекватности называются *информационными дисфункциями*. Они связаны с избытком, потерей и искажением информации. Так, 35 % информации в организации дублируется (избыток). В нисходящей коммуникации только 63 % информации доходит от совета директоров до заместителей директора, 40 % – до начальников цехов, 20 % – до рабочих. При восходящей вертикальной коммуникации от рабочих до совета директоров доходит 40 % информации.

Способы преодоления информационных дисфункций:

- совершенствование организационной структуры, иерархии: иерархия любого вида ограничивает, формирует и контролирует информационные потоки. При их движении на каждом из уровней отсеивается до половины информации, поступившей с предыдущего уровня;

- выпрямление связей: устранение посредников в передаче информации способствует меньшей потере и незначительному искажению информации. Выпрямление связей достигается путем: а) уменьшения количества уровней управления (эффективная организация имеет минимально допустимое количество таких уровней); б) устранения социальной дистанции между руководителями и подчиненными, активизации общения между ними;
- непосредственное инспектирование руководством состояния дел на производственных участках.

Классификация организаций может осуществляться по разным критериям. Один из них – размер организации. По данному критерию организация может быть малой, средней и крупной. В Беларуси и России к малым относят организации с численностью работников до 50 человек, средним – от 50 до 500, крупным – свыше 500 человек.

Другой критерий – отношение к прибыли. Исходя из этого критерия, организации делятся на коммерческие (фирмы, предприятия), работающие с целью получения прибыли, и некоммерческие (школы, больницы и др.), для которых фактор прибыли отсутствует.

Еще один критерий классификации организаций – степень формализации. С этой точки зрения можно выделить харизматические группы, добровольные ассоциации, учреждения тотального типа и бюрократические (или деловые) организации.

Харизматические группы – наименее формализованные организации, которые существуют для достижения определенных целей (как любая организация), но по структуре напоминают скорее первичную группу. В центре такой организации – лидер, обладающий природным даром, обаянием, властью, притягательной силой, т. е. харизмой, а вокруг него – последователи. Роли всех участников определяет лидер. Такая группа или распадается, или развивается в нормальную организацию, т. е. вырабатывает нормы, правила, иерархию (происходит рутинизация харизмы).

Добровольные ассоциации – политические, творческие, любительские организации (например, Международная социологическая ассоциация, Клуб филателистов, Клуб любителей оперы). Такого рода организации образуются для защиты и реализации общих интересов их членов и являются результатом самостоятельной активности граждан. Членство в организации добровольное и не предусматривает строгих требований.

Учреждения тотального типа создаются для содействия общественному благу, суть которого формулирует, как правило, государство (тюрьмы, больницы, закрытые учебные заведения, монастыри).

Организации бюрократического типа характеризуются высокой степенью регламентации управленческой деятельности (предприятия, фирмы, государственные учреждения, университеты, школы, научные организации).

Подробный анализ классической бюрократической организации провел немецкий социолог М. Вебер. Его исходным посылом является утверждение о том, что генеральной тенденцией исторического развития в XX в. *выступает рационализация социального действия*. Это подтверждается тем, что Запад вступил на путь индустриализации и вовлекает в это движение другие, неевропейские, цивилизации.

Рационализация человеческого действия есть замена внутренней приверженности традиции, обычаю, привычке (на которых раньше это действие основывалось) планомерным приспособлением к соображениям выгоды и интереса. В новом индустриальном обществе господствует не традиция, а выгода, интерес или, иными словами, *формально-рациональное начало*.

Организация бюрократического типа базируется на принципах *эффективности*. Для того чтобы быть эффективной, рациональной, предсказуемой, она должна соответствовать ряду требований:

1) безличные правила для каждого сотрудника в организации и для организации в целом. Разделение труда по горизонтали и вертикали происходит на основе формальных правил. Обязательно наличие должностных инструкций, перечень обязанностей и предписаний для каждого;

2) четкая иерархия должностных лиц, т. е. установленный порядок подчиненности и подчиненность должности, а не личности;

3) публичный офис – канцелярия или бюро, где собраны и систематизированы все документы организации. Этот офис должен быть открыт для посетителей, что на основе знакомства с документами дает им возможность составить представление об организации;

4) официальная процедура подготовки и продвижения по карьерной лестнице должностных лиц;

5) штатные сотрудники, для которых работа в данной организации первостепенна;

б) общие, более или менее устойчивые, правила, регулирующие режим работы: начало и конец рабочего дня, продолжительность перерывов и т. д.;

7) лояльность каждого сотрудника к организации: стремление следовать правилам, преданность организации (а не конкретным лицам) и установленному порядку.

Перечисленные требования делают поведение сотрудников предсказуемым, координируемым, т. е. рациональным. Это обеспечивает производительность управленческого труда. Высокой производительностью бюрократических организаций М. Вебер объясняет очень быстрое и повсеместное распространение бюрократии во всем мире.

Начиная с 1921 г. бюрократические организации постепенно достигли доминирования во всем мире и продемонстрировали как положительные, так и отрицательные черты. Сейчас их чаще называют *деловыми организациями*.

По мнению исследователя А. И. Пригожина, современная деловая организация – это учреждение, которое создается как отдельными предпринимателями, так и более широкими социальными системами (государством, местной властью, акционерными обществами, партиями и т. д.). Деловые организации могут быть частными, муниципальными, государственными. Участие в них приносит доход, зарплату. Основу внутреннего регулирования составляет административный распорядок, принцип единоначалия, назначения, целесообразности.

Жизненный цикл организации – это последовательность предсказуемых трансформаций, происходящих в организации в процессе ее функционирования.

В конце 1980-х гг. израильско-американский бизнес-консультант и исследователь И. Адизес предложил теорию жизненных циклов деловых организаций, согласно которой основными параметрами организационного развития являются гибкость и контролируемость (управляемость). Молодые организации очень гибки и подвижны, но плохо управляемы. По мере взросления организации баланс меняется: степень управляемости повышается, а степень гибкости – снижается. Ключом к успеху в управлении организацией является способность сосредоточиться на решении проблем, присущих данному этапу жизненного цикла организации, чтобы она могла развиваться дальше. Этапы жизненного цикла организации делятся на рост и старение. Рост

начинается с момента зарождения и заканчивается расцветом. Затем наступает старение, которое начинается со стабилизации и заканчивается смертью организации. Рассмотрим описание каждой из девяти стадий роста и старения.

1. *Зарождение организации.* Организация еще не существует физически, но энтузиазм и деловая идея уже появились. В этот период происходит больше обсуждений, чем конкретных действий.

2. *Младенчество.* Фокус деятельности организации смещается с идей и возможностей на результаты производства – удовлетворение потребностей, ради которых компания была создана. Когда приходится идти на риск, времени на размышления и мечты больше нет, пора действовать.

3. *Быстрый рост.* Еще строго не определены должностные обязанности, закрепленные за каждым сотрудником. Все организовано вокруг людей, а не вокруг задач.

4. *Молодость.* Компания получает свое второе рождение. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия.

5. *Расцвет.* Оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Основные черты организации на данной стадии: устоявшаяся структура и система должностных обязанностей, планирования; определенность перспективы развития; ориентация на результат; значимость креативности в работе сотрудников и удовлетворенности клиентов; рост производительности труда, эффективности и прибыли; возможно создание сети дочерних компаний.

6. *Стабилизация.* Первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но степень ее гибкости снижается. Теряется дух творчества, внедрение инноваций замедляется, а изменения, которые привели организацию к расцвету, больше не поощряются. Когда степень гибкости снижается, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, но конфликтов в ней наблюдается меньше, чем на предыдущих стадиях. Возрастает привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильного положения на рынке, что развивает чувство безопасности, которое в долгосрочной перспективе может оказаться неоправданным. Иногда возникает

творческий подъем и чувство крайней необходимости что-то совершить, но это кратковременно.

7. *Аристократизм.* Эта стадия жизненного цикла организации характеризуется следующими особенностями: ресурсы тратятся на усиление контроля, страхование и обустройство; для руководства компании важнее не то, *что* делается и *почему*, а то, *как* делается; формализм в одежде и обращении становится естественным. Отдельные люди в компании могут все еще заботиться о ее благе, но в целом господствует желание не суетиться. На этой стадии возможны незначительные инновации. Организация может также приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться установить аутсорсинговые связи с предпринимателями, поскольку располагает значительными денежными ресурсами.

8. *Ранняя бюрократизация.* Типичными чертами организационного поведения являются конфликты, а в случае проблем – акцент на том, *кто их создает*, а не на том, *что с этим делать*; основное внимание приходится на отношения внутри организации; наблюдается пренебрежение запросами потребителей.

9. *Бюрократизация и смерть.* Компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация имеет множество систем со слабой функциональной ориентацией. Отсутствует направленность на результат, а также склонность к изменениям; нет рабочей команды, однако существует регламент.



1. Дайте определение организации и опишите ее структуру.
2. Какие варианты горизонтальной и вертикальной структуры организации вы знаете?
3. Что такое организационная иерархия? В чем разница между высокими и плоскими иерархическими структурами в организации?
4. Каким образом структура определяет коммуникацию в организации (горизонтальная и вертикальная коммуникация)?
5. Являются ли неизбежными информационные дисфункции в организации? Объясните свою точку зрения.
6. Какие типы организаций вы знаете? Назовите их и дайте краткую характеристику.
7. Что такое бюрократическая организация? Перечислите ее преимущества и недостатки.
8. К какому типу организаций относятся Белорусский государственный университет (БГУ), факультет философии и социальных наук

(ФФСН)? Проанализируйте структуру названных организаций. Какие коммуникации между структурными подразделениями БГУ и ФФСН вы можете назвать? Дайте характеристику данных коммуникаций.

9. Рассмотрите различные типологии организаций. Какие из них наиболее подходят для изучения организаций в современной Беларуси?

10. На основе анализа публикаций по организационной коммуникации в научных журналах составьте список актуальных тем исследований в данной области. Популярность каких из них кажется вам неоправданно высокой либо низкой?

Глава 2

РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ: ИСТОРИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА

В истории современного менеджмента выделяют три основных направления, доминирующих в теоретических исследованиях организационного поведения: школа научного управления, школа человеческих отношений, школа социальных систем. В рамках каждой из теоретических доктрин развивалась и апробировалась на практике собственная концепция организационной коммуникации.

Школа научного управления (ШНУ) возникла в 1911 г., и вплоть до 30-х гг. XX в. ее положения были общепринятыми. В основу организационной теории ШНУ заложила идею всеобщей целесообразности: каждое действие работника в организации должно быть рациональным с точки зрения как выполняемых им функций, так и целей организации. Были выделены основные принципы управления:

- применение научного подхода к каждому элементу деятельности организации, поиск наиболее рациональных способов совершения производственных операций;
- научно обоснованный подбор и обучение работников; взаимодействие между управляющими и рабочими, которое проявляется прежде всего в обоснованном вознаграждении за труд (сдельная система оплаты).

Школа научного управления уделяла внимание только одному виду коммуникации в организации: между администрацией и рабочими по поводу производственного задания, т. е. только вертикальной нисходящей формальной коммуникации. Это обусловлено ключевой ролью, которая отводилась приказу, инструкции, эффективному заданию.

Ф. Тейлор, основатель ШНУ, считал, что в обычной организации, не затронутой научной организацией труда, коммуникация между управляющим и рабочим носит неконструктивный характер: управляющий принуждает сотрудника делать определенный объем работы

за определенное время, слабо разбираясь в том, каких усилий и какого времени данная работа в действительности потребует. В свою очередь, рабочий, понимая это, стремится уклониться от выполнения большего объема работы за меньшее время. Это пример дисфункциональной коммуникации, когда результат не соответствует цели.

Чтобы коммуникация между администрацией и рабочими стала функциональной, первая должна взять на себя тщательную подготовку содержания производственного задания и формы сообщения. Для этого она путем наблюдения, анализа, сравнения разных методов и орудий труда находит оптимальный вариант, предлагает его рабочему и обучает его единственно правильному выполнению производственной операции. Теперь, регламентируя способ деятельности и орудия труда, администрация может обоснованно требовать определенный результат, о котором и менеджер, и рабочий имеют одинаковое представление. Таким образом, коммуникация между менеджером и рабочим по поводу информирования о производственном задании и контроля над его исполнением становится функциональной и эффективной.

В книге «Научная организация труда» Ф. Тейлор пишет, как конкретно должна осуществляться коммуникация в организации: каждый работник получает подробную письменную инструкцию, регулирующую, что именно он должен будет сделать и с использованием каких средств. Сотрудник должен следовать инструкции во всех деталях. Для оперативного индивидуального доведения задания до исполнителей и осуществления коммуникации с ними в течение рабочего дня была организована система телефонов и посыльных-курьеров, т. е. создана особая коммуникационная инфраструктура.

Отметим важный момент: коммуникация по поводу производственного задания должна осуществляться между каждым рабочим и администрацией, менеджер не должен коммуницировать с артелью, бригадой, группой. С точки зрения ШНУ, неформальная коммуникация, возникающая внутри рабочей группы, – это «шум» по отношению к основной коммуникации (формальной, вертикальной). Она искажает содержание производственного задания и снижает эффективность организационной коммуникации в целом. Задача управления – элиминировать влияние неформальной коммуникации за счет передачи информации непосредственно каждому исполнителю.

А. Файоль – другой классический представитель школы научного управления в ее европейском варианте. Успешно руководя горнодобывающей и металлургической компанией «Комамболь» во Франции и обобщая свой опыт и наблюдения, он создал «теорию администрации». Его книга «Общее и промышленное управление» вышла в 1916 г. В этом издании А. Файоль, в частности, рассмотрел иерархию как принцип построения сложной организации и коммуникацию в иерархической системе.

Идея А. Файоля состоит в следующем. Иерархия – это ряд руководящих должностей начиная с высших и заканчивая низшими. Иерархическая колея – путь, по которому, проходя последовательно все ступени, следует информация, идущая от высшего руководства или адресуемая ему. Этот путь диктуется необходимостью обеспечения передачи информации и единством распорядительства. Однако он слишком длительный, особенно в крупных компаниях. Между тем есть много случаев, когда успех зависит от скорости прохождения информации. Значит, надо совмещать иерархическую колею с необходимостью быстро обмениваться информацией. Это достигается следующим образом (рис. 1.7).

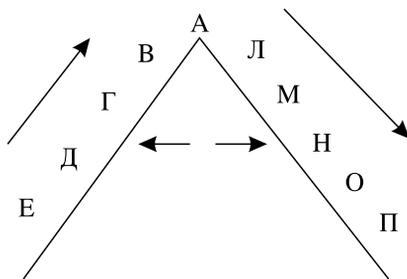


Рис. 1.7. «Мостик» Файоля

Предположим, необходимо установить коммуникацию между субъектами, находящимися на одном иерархическом уровне, но в разных подразделениях (например, Д и Н). В этом случае сообщение обычно проходит такой путь: Д – Г – В – А – Л – М – Н. Проще и быстрее воспользоваться прямым каналом коммуникации: Д – Н. Однако для того чтобы иерархический принцип был соблюден, вышестоящее руководство Г и М должно уполномочить Д и Н вступить в непосредственную коммуникацию. Такая коммуникация между субъектами, находя-

щимися на одном уровне, но в разных подразделениях иерархической системы, получила название «мостика» Файоля. Прямая коммуникация может продолжаться сколь угодно долго, пока в ней есть необходимость. Но с момента, когда согласованность нарушается или действия не одобряются вышестоящими уровнями управления, прямая коммуникация прекращается и вновь устанавливается иерархическая колея.

Для ШНУ в целом характерен механистический подход к организационной коммуникации, в соответствии с которым коммуникация – это трансмиссия (транспортировка) сообщения в пространстве из одной точки в другую. Фокус коммуникации – канал: трансмиссия осуществляется через канал, субъекты коммуникации связаны каналом, каналы обуславливают кодирование и декодирование сообщений. Идеал коммуникации с точки зрения механистического подхода – аккуратность в передаче информации по каналу. И коммуникационная инфраструктура Ф. Тейлора, позволяющая постоянно информировать рабочего о производственном задании и контролировать его выполнение, и «мостик» Файоля – это прежде всего развитие возможностей каналов организационной коммуникации.

Школа человеческих отношений (ШЧО) сложилась в середине 1920-х гг. и была ведущей до 1960-х гг. Она также приняла механистическую модель коммуникации, но сделала акцент не на каналах, которые связывают субъектов коммуникации, а на характеристиках самих субъектов (психологический подход).

Зарождение ШЧО традиционно связывают с проведением в середине 20-х гг. XX в. серии экспериментов на заводах *Western Electric Company* в Хоторне (недалеко от Чикаго). Эксперименты были задуманы в рамках научного управления: предполагалось исследовать влияние условий труда на производительность. Однако целый ряд неожиданных результатов поставил под сомнение теоретические основы ШНУ. Хорошим примером служит история с уровнем освещенности (влияние освещения в цехе на индивидуальную производительность). Рабочих разделили на две группы: экспериментальную и контрольную. В экспериментальной группе увеличили уровень освещения – и производительность возросла, причем в обеих группах. Когда данный уровень снизили, производительность снова возросла. Вернулись к исходному состоянию – производительность увеличилась еще. Оказалось, что рабочие обеих групп чувствовали себя в центре внимания как участники эксперимента и старались работать как можно лучше.

Это явление было названо хоторнским эффектом. Он означает склонность людей к нестандартному поведению, когда они понимают, что являются объектом повышенного внимания.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Э. Мэйо продолжил эксперименты и обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда вели к повышению производительности, как считалось в ШНУ. Гораздо сильнее работники реагировали на давление со стороны коллег по группе, чем на желания и требования руководства.

Э. Мэйо и его последователи рассматривали коммуникацию в совокупности с другими психологическими и социальными факторами, влияющими на организационное поведение. Внимание уделялось горизонтальным коммуникациям между членами неформальных рабочих групп и вертикальным восходящим коммуникациям между рабочими и администрацией. На смену требованиям жесткой формализации коммуникации ШЧО привносит требование тщательного учета неформальной коммуникации как неотъемлемого и законного элемента существования людей в организации, элемента, которым можно и должно управлять.

Еще одной важной научной работой, заложившей основы ШЧО, стала книга Ч. Барнарда «Функции руководителя», вышедшая в 1938 г. Он пересмотрел традиционное понимание организации как группы лиц, объединенных общей целью. По Ч. Барнарду, логическое ударение должно ставиться не на членстве, а на функционировании. Главное в организации не ее подразделения, а система связей и координация между ними. Любая компания сохраняет свою целостность вследствие способности ее членов поддерживать коммуникацию друг с другом, поэтому главной функцией администрации является создание и поддержание системы коммуникаций. При этом Ч. Барнард разработал требования к организационной коммуникации, изучил факторы, влияющие на эффективность приказа администрации, проанализировал взаимосвязь формальной и неформальной коммуникации в организации и др. В целом его вклад в исследование организационной коммуникации оценивается высоко, так как Ч. Барнард первым стал рассматривать коммуникацию не как малозначительную частность, а как один из основополагающих процессов в организации.

Школа социальных систем (ШСС) начала формироваться в 60-е гг. XX в. В отличие от школы научного управления и школы человеческих отношений, выросших в основном из обобщения практического опыта и эмпирических исследований, ШСС имеет мощную теоретическую базу – общую теорию систем, разработанную биологом и философом Л. фон Берталанфи, логиком А. Рапопортом, экономистом К. Болдуингом, социологом Т. Парсонсом, и системный подход как совокупность познавательных принципов. Предшествующие школы обобщали опыт управления практически исключительно на промышленных предприятиях, тогда как системный подход охватывает все организации и стремится вывести их общую суть – организационные универсалии.

Система, частным случаем которой является организация, представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. Системный подход ориентирован на рассмотрение целостности объекта и обеспечивающих эту целостность механизмов. Разные элементы могут быть объединены в целое, но системой оно становится в том случае, если сформирован определенный механизм их взаимодействия.

Понятие целостности предполагает, что каждая организация является частью более крупной системы и состоит из множества подсистем более низкого уровня. Изменения в одной части системы или подсистемы отражаются на всей системе.

Сложность, многокомпонентность системы выдвигает на первый план необходимость изучения взаимосвязи и взаимодействия подсистем. Соответственно, центральным методологическим понятием становятся «связь», «взаимодействие», «связующие процессы», одним из которых является коммуникация. Она реализуется в передаче информации между частями системы. Обмен информацией побуждает к действию, служит средством координации и контроля, вносит согласованность, обеспечивает слаженное функционирование системы. Свойства системы, в которой все подсистемы взаимосвязаны, приводятся в действие и координируют между собой благодаря обмену информацией, не сводимы к сумме свойств составляющих ее элементов, т. е. целое больше суммы составляющих его частей. Дополнительные качества системы приумножаются как раз за счет связи, коммуникации подсистем.

Организация характеризуется не только наличием внутренних связей, но и связей с окружающей средой, во взаимодействии с которой система проявляет свою целостность.

Системный подход изменил представления об организационной коммуникации. Суть изменений заключалась в переходе от интерпретации коммуникации как линейного процесса к ее системной модели, к анализу коммуникационных сетей. Традиционный взгляд на коммуникацию концептуализирует ее как отдельный акт, имеющий начало и конец и обладающий однонаправленным характером: от источника к получателю с целью повлиять на последнего. Однако коммуникация как однонаправленный акт влияния, воздействия в интересах источника не отражает всю сложность процесса. Поиски более адекватной модели дали импульс к появлению концепции коммуникации как сети.

Школа социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, составную часть рынка, связанную с ним многообразными коммуникациями. основополагающий вклад в такое видение организации был сделан А. Чандлером в книге «Стратегия и структура». Другое этапное исследование осуществили П. Лоуренс и Дж. Лорш. Коммуникацию в организации они воспринимали как реакцию на информационную неопределенность внешней среды.

С позиции системного подхода, в рамках которого рассматривается и организация как целое, и внешняя среда, в которой она функционирует, организация может пониматься как сеть центров, принимающих решения, связанных между собой и с внешним миром коммуникационными каналами. При таком подходе она ориентирована на процесс принятия решений, мотивацию и контроль. Теоретики поведенческих решений – Р. Сайерт, Дж. Марч – подчеркивали фундаментальную значимость информации и коммуникационных сетей для принятия решений и построения организации.

В рамках системного подхода был предложен ряд концепций для объяснения организаций как динамичных процессов, связанных с окружающей средой. Три подхода имеют особенно тесную связь с исследованиями организационной коммуникации: теория зависимости от ресурсов (Дж. Пфедфер), модель жизненного цикла организации (И. Адизес, Дж. Кимберли), теория институционализации (Г. Блумер, Дж. Хоманс).

Эволюцию представлений об организационной коммуникации приведем в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Сравнение концепций трех школ организационного поведения
о роли коммуникации в организации**

Критерий	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Важность коммуникации	Школа коммуникация относительно важна; в основном рассматриваются вертикальные потоки сообщений: от руководителя к рядовым работникам	Коммуникация относительно важна, но в основном ограничивается обменом между людьми на одном организационном уровне; некоторое внимание уделяется передаче управляющим информации о потребностях членов организации	Коммуникация очень важным элементом всех частей (подсистем) организации
Цель коммуникации	Передача приказов, распоряжений, информации по производственным заданиям; обеспечение повиновения и координации в процессе их выполнения	Удовлетворение потребностей работников; обеспечение их горизонтального взаимодействия в группах на одном организационном уровне; способствование вовлечению работников в процесс принятия решений	Контроль и координация; обеспечение информацией для принятия решений; обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды
Направление коммуникационных потоков	Вертикальное сверху вниз: от администрации к рядовым сотрудникам с целью заставить или убедить их следовать инструкциям руководства	Горизонтальное: между членами неформальных рабочих групп; вертикальное: между рабочими и администрацией с целью оценить потребности рабочих и обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри системы, включая пересечение иерархических уровней сверху вниз и снизу вверх и пересечение границы, отделяющей организацию от внешней среды



1. Какие цели должна преследовать коммуникация в организации с точки зрения ШНУ и ШЧО? Дайте их сравнительный анализ.
2. Какие ограничения налагают принципы научной организации труда на представления об организационной коммуникации, а также на ее исследование?
3. Какой вклад внес Ч. Барнард в изучение организационной коммуникации?
4. В чем заключается принципиальное отличие ШСС от ШНУ и ШЧО?
5. Какие факторы в наибольшей степени определяют характер и направленность коммуникации в организации с точки зрения ШНУ, ШЧО и ШСС?
6. Является ли схема коммуникации в иерархической структуре, предложенная А. Файолем («мостик» Файоля), нарушением принципов организационной коммуникации, декларируемых ШНУ? Объясните свою точку зрения.
7. Какую роль играет обратная связь, с точки зрения приверженцев ШСС?

Глава 3

КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ФОРМУЛИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Появление организации связано с наличием у коллектива общих целей, которые выступают как способ интеграции действий сотрудников в некоторую упорядоченность, систему. Отсюда организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Под **целью** организации понимают предполагаемый результат, идеальный образ ее желанных достижений. Формулируя цель, субъект предвосхищает результат, но переход от цели к результату осуществляется с помощью средств. В организации между целью и средствами наблюдается гибкая взаимосвязь: то, что на одном уровне и в одном отношении является целью, на другом уровне и в другом отношении становится средством.

Например, цель работника – повышение квалификации. На более высоком уровне (рабочая группа) повышение квалификации сотрудника выступает средством реализации цели обеспечения качества. В свою очередь, обеспечение качества является средством реализации цели подразделения – сокращения издержек, которая служит средством реализации цели организации – получения прибыли:

- организация → получение прибыли;
- подразделение → сокращение издержек;
- рабочая группа → обеспечение качества;
- работник → повышение квалификации.

Цели организации классифицируют по разным основаниям (критериям). Так, по степени общности выделяют: миссию, долгосрочные и краткосрочные цели.

Миссия – наиболее общая цель или даже предназначение организации. Есть более широкое и более узкое толкование этого понятия. В широком смысле миссия рассматривается как философия организации, смысл ее существования. Философия определяет *ценности, принципы, верования*, на которых основывается организация. В узком

смысле миссия – это утверждение (часто в форме лозунга), раскрывающее смысл существования организации. В нем фиксируется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет общий философский смысл, обязательно несет в себе некую уникальность.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов *разных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования* (субъективная сторона цели). Приведем основные группы, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации и должны быть учтены и отражены при формулировании миссии:

- собственники, владельцы – создают, приводят в действие, развивают организацию, присваивают результаты ее деятельности;
- сотрудники – обеспечивают деятельность организации, получают зарплату за свою работу;
- покупатели, клиенты – обменивают свои ресурсы на продукт (товар, услуги) организации;
- деловые партнеры – находятся в деловых отношениях с организацией;
- местное сообщество – социальная и экономическая среда существования организации;
- общество в целом – политические, правовые, экономические и другие институты, взаимодействующие с организацией.

Наиболее устойчивы первые три субъекта (собственники, сотрудники, клиенты). Их интересы должны быть отражены в миссии.

По Ф. Котлеру, миссия вырабатывается с учетом следующих аспектов:

- история организации, в процессе которой сложилась ее философия, профиль, фирменный стиль;
- стиль поведения и способ деятельности собственников и управленческого персонала;
- состояние среды существования организации;
- ресурсы организации, которые она может привлечь для достижения целей;
- специфика, отличительные особенности организации.

При формулировании миссии важно также отразить в ней имидж организации.

Например, миссия ОАО «Сбергательный банк “Беларусбанк”» формулируется следующим образом: «Содействовать достижению и развитию успеха клиентов, предоставляя универсальный спектр классических и высокотехнологичных услуг на территории всей страны в удобной форме в удобное время».

Цель – содействие достижению и развитию успеха.

Упомянутые субъекты – клиенты на территории всей страны.

Способ деятельности, профиль – предоставление банковских услуг.

Ценности – высокотехнологичность, универсальный спектр услуг, удобство клиентов.

Имидж – организация, содействующая успеху своих клиентов на территории страны путем предоставления им универсального спектра классических и высокотехнологичных услуг в удобной для них форме.

Миссия РУП «Минскэнерго» звучит следующим образом: «Обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения потребителей г. Минска и Минской области. Надежное, качественное, безопасное, экономически эффективное функционирование и инновационное развитие производства, передачи, распределения и продажи электрической и тепловой энергии потребителям. Создание современной энергосистемы для устойчивого социально-экономического роста г. Минска, Минской области и в целом Республики Беларусь».

Цель – обеспечение энергоснабжения, создание современной энергосистемы для социально-экономического роста г. Минска, Минской области, Республики Беларусь.

Упомянутые субъекты – потребители электроэнергии в г. Минске, Минской области.

Способ деятельности – производство, передача, распространение, продажа электрической и тепловой энергии.

Ценности – надежность, качество, безопасность, эффективность, бесперебойность энергоснабжения, инновационное развитие, устойчивый социально-экономический рост.

Имидж – современное предприятие, постоянно развивающееся в целях обеспечения запросов своих клиентов, устойчивого социально-экономического роста г. Минска, Минской области, Республики Беларусь в целом.

Миссия организации выполняет важные коммуникативные функции. Она информирует сотрудников, чего ждет общество от организации и, соответственно, чего ждет организация от своих работников, а также способствует идентификации сотрудников с организацией, их консолидации на основе общих ценностей, составляющих организационную культуру.

Миссия не должна содержать конкретные указания, что и в какие сроки должна делать организация. Она лишь задает основное направление движения, расположение организации относительно основных процессов и явлений, протекающих внутри и вне ее.

Что же касается конкретных конечных состояний, к которым стремится организация, то они фиксируются в виде ее **долгосрочных** и **краткосрочных целей**. В основе такого разделения лежит время (временной период): цели, которые достигаются в течение 3–5 лет – долгосрочные; 1–2 лет – краткосрочные. Долгосрочные и краткосрочные цели существенно различаются по содержанию. Так, краткосрочные цели – более детализированы: в них указано, кто, как и что должен выполнить. Они адресны и нередко имеют количественное выражение.

Наиболее распространенные направления постановки целей в деловых организациях:

- прибыль (показатели: величина прибыли, рентабельность);
- положение на рынке (доля рынка, объем продаж);
- производительность (издержки на единицу продукции);
- человеческие ресурсы (текучесть, повышение квалификации);
- работа с покупателями, клиентами (скорость обслуживания, число жалоб);
- оказание помощи обществу (благотворительность).

В организации с несколькими уровнями управления складывается иерархия целей. Она представляет собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Это обеспечивает связанность организации и ориентацию деятельности всех подразделений на реализацию единой общей цели: *каждое подразделение, достигая своих целей, вносит вклад в достижение общих целей.*

Ключевые требования к целям в организации:

- 1) гибкость – возможность корректировки целей в соответствии с изменениями внешней среды;

2) измеримость – возможность измерить, количественно оценить реализацию цели;

3) конкретность: в целях должен быть зафиксирован ожидаемый результат, сроки его достижения и обозначены ответственные за это лица;

4) достижимость: при определении цели нельзя выходить за пределы возможного

5) совместимость: долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные – долгосрочным.

По содержанию цели организации делятся:

1) на *цели-задания* – внешнее предназначение организации: что она должна произвести, сделать (производить станки, обучать студентов, лечить больных);

2) *цели-ориентации* – цели и интересы отдельных сотрудников и их групп, реализуемые посредством работы в организации (самореализация, профессиональный рост, карьера, доход);

3) *цели системы* – необходимость в стабильности, устойчивости, развитии организации и ее структуры (соблюдение дисциплины, оптимизация, текучесть кадров).

В принципе, все вышеперечисленные цели в организации не связаны между собой и часто конкурируют или противостоят друг другу. Так, организация создается под цели-задания, а цели-ориентации наполняют ее только потом. Таким образом, существует *задача согласования целей в организации*. Ее выполнение в значительной степени связано с управлением организационными коммуникациями (менеджментом коммуникаций).

Согласование целей в организации – коммуникационная проблема, предполагающая переговоры, обмен информацией, нахождение консенсуса.

Согласование целей-заданий и целей-ориентаций. Особенность целей-заданий заключается в том, что они не возникают непосредственно из собственных потребностей индивида (работнику не нужны тракторы, станки или удобрения, которые выпускает завод). Настроить сотрудников на выполнение целей-заданий – значит опосредовать выполнение данных целей через реализацию целей-ориентаций, т. е. через собственные цели персонала. Социальная роль целей-заданий заключается в том, чтобы соединить интересы каждого работника с целями организации и общества.

Например, максимизация прибыли – главная цель коммерческой организации. Достижение этой цели означает, что компания получит максимальную прибыль, а это позволит выделять сотрудникам более высокую заработную плату. Приведем другой пример. В связи с внедрением новых технологий сотруднику необходимо повысить квалификацию, так как нужны специалисты соответствующего профиля (цели-задания). Сделав это, работник остается на предприятии, его не сокращают (цели-ориентации). Таким образом прослеживается заинтересованность сотрудника в учебе.

В согласовании целей есть и чисто коммуникативный аспект, связанный с проблемой сохранения цели. Он состоит в следующем: на уровне общества цель формулируется в общем виде. Чтобы представить цель исполнителю, надо ее проинтерпретировать, эмпирически расшифровать, не исказив и не потеряв исходного содержания. Например, цель сотрудников милиции – безопасность общества. Однако работа отделения милиции оценивается в частных показателях: количество преступлений и их раскрываемость. Таким образом, с уровня общества на уровень организации цель переходит в конкретном количественном выражении: добиться 100%-й раскрываемости преступлений.

Согласование целей-ориентаций (групповые цели). Не только цели-задания и цели-ориентации не совпадают между собой, но и сами цели-ориентации могут быть разнонаправленными. Чтобы согласовать цели-задания и цели-ориентации, сначала необходимо согласовать цели-ориентации и представить их как общую групповую цель. Затем уже можно работать с ними, увязывая с целями более общего порядка. Таким образом, задача состоит в том, чтобы увязать цели-ориентации разных сотрудников в единую групповую, или коллективную, цель. Но как понимать единую цель группы: как сумму индивидуальных целей, цели большинства группы или цели лидирующего ядра?

В определении групповых (коллективных) целей в организации доминируют два подхода: группа как тактическая коалиция и группа как многократный субъект.

Модель группы как тактической коалиции предполагает постоянное согласование индивидуальных целей: каждый в чем-то уступает и в чем-то выигрывает (по принципу консенсуса). Результатирующая этого процесса и есть общая цель. Например, в коллективе научных

сотрудников проводят исследование, распределяя при этом, кто какие результаты будет использовать в своих публикациях и диссертациях.

Модель группы как многократного субъекта предполагает определение совпадающего сектора разнообразных целей индивидов. Общее в целях всех участников и есть коллективно преследуемая и коллективно реализуемая цель. Помимо общих, у каждого есть собственные цели.

Цели системы – поддержание целостности, стабильности, работоспособности организации. Здесь важны нормы и ценности организационной культуры, распорядок работы, система отчетности. Необходимо преодолевать такие явления, как конфликтность, текучесть кадров, частые реорганизации. Эти цели имеют самостоятельную общеорганизационную ценность. Однако поддержание стабильности системы может превратиться в самоцель. В этом случае организация теряет гибкость: порядок, дисциплина, отчетность становятся главными. Растет количество должностей, цель которых – контроль, сохранение системы. Данные сотрудники наделяются контрольными полномочиями и, как правило, претендуют на статус и влияние, что ведет к бюрократизации системы и в конечном итоге – к стагнации.

Согласование целей-заданий по горизонтали. Данное согласование следует понимать как достижение договоренности по организационным целям между связанными технологической цепочкой подразделениями одного уровня.

Рассмотрим пример. На автомобильном заводе отдел главного конструктора (ОГК) занят постоянным обновлением, совершенствованием выпускаемого изделия (автомобиль). Все сотрудники данного отдела в этом заинтересованы: цели-задания согласуются с целями-ориентациями. Однако каждое вводимое новшество вызывает усложнение работы другого подразделения – отдела главного технолога (ОГТ), чья задача – налаживание бесперебойного технологического процесса. От стабильности технологии напрямую зависит эффективность, но каждое нововведение нарушает стабильность работы, так как требует переналадки станков. Естественно, многие предложения ОГК вызывают сопротивление ОГТ. Отдел главного технолога стремится использовать оборудование с максимальной загрузкой и в полном объеме, так как это повышает выработку, а отдел главного механика (ОГМ), несущий ответственность за ремонт и поддержание работоспособности оборудования, заинтересован в том, чтобы был некий

резерв станков на случай поломки (противоположность интересов ОГТ и ОГМ). Таким образом, цели-задания трех отделов не совпадают, противоречат друг другу, и необходимо согласование по горизонтали. Возможны три варианта: авторитарное объединение (приказ руководителя); сквозной проект (все отделы выполняют один проект и заинтересованы в его успехе); целевые группы с постоянным или временным координатором.

Согласование целей по горизонтали всегда протекает в рамках организации, прямые коммуникации между подразделениями проходят без вмешательства извне. Иначе выглядит процесс согласования целей-заданий по вертикали. Здесь процесс включает проведение переговоров не только внутри организации, но и с субъектами, внешними по отношению к организации.

Согласование целей-заданий по вертикали. Данное согласование предполагает достижение консенсуса (договоренности по целям) между тремя уровнями, расположенными на одной вертикали: институтами общества (центральная, местная власть), организацией (руководство, собственники) и сотрудниками (профсоюзы, профессиональные сообщества). Работники заняты в организации, организация существует в обществе. Это обуславливает соподчиненность целей разных уровней.

Цели общества и государства многообразны: от поддержания обороноспособности до охраны окружающей среды. Общество представлено группами с разными интересами, которые могут оказывать давление на организацию. Цели администрации, владельцев организации, как правило, имеют финансовую природу, ориентированы на прибыль. Цели сотрудников отличаются от целей администрации и владельцев организации: работников экологически вредного предприятия не увлекают цели охраны окружающей среды, им также неинтересно увеличение прибыли организации за счет сокращения сотрудников.

Согласование целей между органами власти, местной администрацией, с одной стороны, и руководством, собственниками организации – с другой, предполагает переговоры, спонсорство и благотворительность со стороны организации, использование PR-технологий, лоббирование.

Согласование целей между руководством организации и сотрудниками достигается путем переговоров, предоставления гарантий, заключения коллективного договора с профсоюзами.



1. Кто и каким образом формулирует цели организации? Опишите коммуникацию в процессе постановки целей.
2. Приведите пример миссии какой-либо организации и проанализируйте ее с точки зрения требований, которым она должна соответствовать.
3. В чем выражается коммуникативная функция миссии?
4. Как взаимодействуют долгосрочные и краткосрочные цели организации?
5. На примере Белорусского государственного университета и своего факультета выделите и опишите цели-задания, цели-ориентации и цели системы.
6. Почему в организации необходимо согласовывать цели-задания и цели-ориентации? Какие коммуникационные стратегии лучше всего использовать при согласовании целей?

Глава 4

ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Для того чтобы некое множество людей могло эффективно добиваться общих целей, необходимо *организовать усилия*. Для этого устанавливаются *процедуры и правила совместной деятельности*, которые закрепляются в *нормах и инструкциях* организации. Будучи сформулированными и записанными, нормы и инструкции обретают некую самостоятельность, независимость от написавших их: они сами начинают программировать деятельность организации, порождают ее формальную структуру.

Таким образом, организации порождены формально вводимыми предписаниями и правилами. Формализация, предварительная программированность действий – отличительный признак всякой организации. По этому признаку мы отнесем к числу организаций университет, завод, фирму, профсоюз, партию. Но не включим сюда семью, группу друзей, клуб.

Формальная структура – скелет, несущая конструкция всякой организации, возникающая в результате формирования образцов, программирования деятельности. Программирование с неизбежностью ведет к сужению диапазона выбора, ограничению свободы участника организации, подчинению его безличному порядку. Однако, с другой стороны, это форма стабилизации совместной деятельности, длительной кооперации между людьми и кратчайший путь к достижению цели.

Индивид, попадая в организацию, застает сложившуюся систему норм и отношений. Ему предлагается определенная функция и определенный, принятый до него и безотносительно к его личным особенностям режим исполнения этой функции. До него доводятся нормы отношений с другими сотрудниками, критерии оценки его деятельности и вознаграждения.

Таким образом, индивид входит в априорно заданную систему, включающую структуру статусов, программу деятельности, совокупность норм.

Формальная организация в целом характеризуется:

- рациональностью – направлена на обеспечение максимальной эффективности организации;
- безличностью – рассчитана на абстрактных индивидов, средне-статистических работников;
- однозначностью – не предусматривает никаких отношений, кроме формальных, и никаких иных целей, кроме функциональных.

Организация всегда сложнее своей формальной программы и тех формальных принципов и норм, которые закладываются в ее основу и составляют ее костяк. Наряду с формальной структурой складывается и функционирует принципиально иной способ социальной упорядоченности – неформальная структура и неформальная организация.

Под неформальной организацией мы будем понимать те организационные связи, структуры и процессы, которые не запланированы программой, возникают самостоятельно и непреднамеренно.

Формальная организация предполагает наличие субъекта-организатора, сознательно подчиняющего деятельность организации заданной цели. Неформальная организация возникает спонтанно. Она имеет другой источник организованности, находящийся за пределами формальной программы, – самоорганизацию.

Появление неформальной структуры в формальной организации закономерно и неизбежно по двум причинам.

1. Объективные границы формализации, организационного порядка: невозможно все организовать и предусмотреть. Исследования показывают, что как бы тщательно ни была спланирована и организована деятельность организации, неизбежно возникает ряд отклонений и непредвиденных последствий, нарушающих эту деятельность. Например, делегирование полномочий подчиненным в организации предполагает, что это усилит контроль, повысит уровень компетентности сотрудников, что, в свою очередь, будет способствовать достижению цели организации и повысит эффективность ее деятельности. Однако одновременно это ведет к расхождению интересов между подразделениями, а затем – к увеличению числа конфликтов между ними. Развивается «подразделенческая идеология», стремление реализовать свои цели путем включения их в политику большой организации (через лоббирование), отсюда – отклонение организации от изначально поставленных целей.

Невозможно предусмотреть все отклонения от программы: деформации заложены в самой природе организации. Таким образом, возможности формализации как способа рационализации отношений внутри организации небеспредельны.

2. Невозможность полной формализации личности. Допустим, организацию интересуют определенные способности, навыки, знания сотрудника. Его принимают на работу, учитывая его квалификацию, т. е. организация ориентируется на определенную характеристику человека. Однако нельзя принять на работу только «руки» или «голову». Всегда остается не охватываемый формальными правилами «остаток»: мотивы, ожидания, личностные качества, опыт. Люди не тождественны их профессиональной функции. На работу в организацию принимают специалиста, а действует в ней личность. В результате внутриорганизационные связи и отношения оказываются гораздо шире, чем это было предусмотрено формальной программой. Это еще одно ограничение формальной структуры и предпосылка появления и развития неформальной структуры.

Неформальная организация существует в двух вариантах: как внеформальная и социально-психологическая. Внеформальная организация означает спонтанно развиваемую ее членами систему связей, отношений, деятельности, направленную на решение организационных задач способами, отличными от формально предписанных. Таким образом, это спонтанно возникающие связи и отношения, имеющие «деловое» содержание, которое совпадает с целями формальной организации. Например, молодые ученые в рамках своего научного института объединяются и создают собственный семинар или группу, работающую над стартапом, идеей. Появление внеформальных групп не идет на пользу организации, когда их цели противоречат целям последней. Например, в хоторнских экспериментах Э. Мэйо выявил случаи «промышленного рестрикционизма», когда группа блокировала систему стимулирования, посчитав, что ей не выгодно повышать выработку.

Отметим, что в целом внеформальная организация оценивается как явление позитивное. За счет нее можно компенсировать недостатки организации, а сотрудники получают возможность варьировать средства и способы выполнения своих функций. Внеформальная организация может осуществлять и эвристическую функцию, вести

организацию за собой, когда внеформальная групповая деятельность выражается в образовании творческих групп рационализаторов, изобретателей.

В любой социальной организации спонтанно складывается другая система межличностных отношений, возникающих как результат более или менее длительного общения работников, – это социально-психологическая (или собственно неформальная) организация. Как внеформальная, так и социально-психологическая организация формируется вне рамок формальной программы, спонтанно, на основе добровольного членства, но первая имеет производственное содержание, а вторая складывается только на основе взаимного интереса.

Подобно тому, как в любой организации существует формальная и неформальная структура, есть формальные и неформальные каналы коммуникации, а также потоки формальных и неформальных общений.

Формальная коммуникация между отдельными структурами и должностными лицами определяется статусом, положением в организационной иерархии, регламентируется должностными инструкциями, функциональными обязанностями и контрактом. В данном случае регламентации подлежат форма сообщения, его структура, содержание, каналы, формы и сроки обратной связи. Примеры формальной коммуникации: подача заявления, экзамен, собрание, заявка на грант, отчет о проделанной работе и т. д.

Если мы начертим органиграмму, т. е. схему, описывающую формальную структуру организации, то линии, связывающие подразделения, будут демонстрировать каналы формальной коммуникации. Они включают вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные линии коммуникации.

Помимо формальной, в любой организации существует неформальная коммуникация. Каналы формальной и неформальной коммуникации в организации обычно дополняют друг друга. Чем строже контролируются формальные каналы, тем интенсивнее развивается неформальная коммуникация.

В отличие от формальной коммуникации, возникающей в соответствии с правилами, **неформальная коммуникация** появляется спонтанно, не контролируется руководством, порождается индивидуальными интересами, потребностями общения, в том числе с теми индивидами, с которыми нет формальных каналов общения.

Неформальные сообщения существуют, в частности, в виде *слухов*, неподтвержденных сообщений, распространяемых, как правило, по межличностным каналам.

Западные исследователи еще в 20–30-е гг. XX в. оценили роль слухов в управлении различными процессами и стали целенаправленно изучать закономерности их появления и распространения (Г. Олпорт, Л. Постмэн). По результатам исследований был сделан следующий вывод: несмотря на то что слухи имеют репутацию неточной, искаженной информации, они оказываются точными и правдивыми гораздо чаще, чем кажется. До 80–90 % слухов о компании содержат точную и непротиворечивую информацию. Кроме того, по каналам неформальной коммуникации информация передается гораздо быстрее, чем по официальным каналам, и руководители нередко пользуются этим для запланированной «утечки» и распространения определенных сведений. *Независимо от точности* все свидетельствует в пользу влиятельности слухов (будь то положительное или отрицательное воздействие).

Первая особенность слухов – недостоверность содержащейся в них информации; вторая – обязательное наличие сильного эмоционального компонента. С одной стороны, слухи искажают информацию, с другой – компенсируют дефицит достоверности, стимулируя сильные эмоции. С точки зрения эмоциональных характеристик выделяются три основных типа слухов:

- *слух-желание* – отражает актуальные потребности и ожидания аудитории (например, повышение зарплаты). Они успокаивают, препятствуют негативным эмоциям, но стимулируют возникновение завышенных ожиданий;
- *слух-«пугало»* – характерен для периодов социального напряжения;
- *агрессивный слух* – направлен на стимулирование агрессивного поведения, провокацию агрессивных действий.

В ходе трансляции и ретрансляции слухов происходят определенные трансформации, которые сводятся к трем основным тенденциям:

- *сглаживание*: фабула слуха становится все короче, постепенно исчезают детали (марки столкнувшихся автомобилей, одежда участников ссоры, детали обстоятельств); фабула выхолащивается до сути, до простейшей формулы;

- *заострение*: акцент делается на деталях, которые существенны именно для данной аудитории; важны субъективные факторы – ценности, стереотипы, установки;

- *адаптация к особенностям аудитории*: сглаживание или заострение необязательно, но важно переименование персонажей («фрицы», «иваны»), другие названия их национальной или социальной принадлежности («наши»), приспособление к моделям поведения, доминирующим в данном сообществе.

Все вышеперечисленное может привести к значительному отклонению от исходного варианта.

С точки зрения стабильности организации слухи нежелательны. С социально-психологической точки зрения слухи – это суггестия (внушение), предполагающая некритическое восприятие информации и разрушающая официальную суггестию. В отличие от явно внешней, управляющей суггестии официальных институтов слухи выступают как собственный, внутренний способ самоуправления, самореализации психологии людей. Естественно, что для организации это представляется опасным, и она озабочена тем, чтобы противодействовать слухам с помощью их профилактики или активных контрмер.

Слухи не возникают безосновательно – всегда есть причина. Одна из них – нехватка информации по острой, значимой теме. Согласно Г. Оллпорту, слух есть функция значимости события, помноженная на его двусмысленность. Слухи появляются, когда молчат формальные каналы. Это недоработка официальной коммуникации. В качестве *профилактики* по борьбе со слухами коллективу необходимо предоставлять полную и объективную информацию, создавать эмоциональную атмосферу доверия, открытости, соучастия сотрудников в делах организации, исключающую распространение слухов. Речь идет о создании в организации системы информирования, которой доверяют. Она должна предусматривать наличие устойчивой обратной связи и иметь возможность своевременно реагировать на потребности, ожидания и вопросы. Лидеры становятся особенно востребованным и важным источником информации.

Необходимость *активных контрмер* возникает в критических ситуациях. Есть два варианта: либо молчать, либо активно опровергать информацию. Оба они неудачны: если официальные структуры молчат, то люди делают вывод об их некомпетентности; если опроверга-

ют, то считается, что слухи справедливы. Наиболее эффективно подавление слуха фактами. Здесь логика такова: если слух появился, значит, есть потребность в информации по данной теме. Необходимо, не упоминая о факте существования слухов, заполнить информационный вакуум убедительными сведениями.



1. В чем заключается принципиальная разница между формальной и неформальной коммуникацией в организации?
2. На примере любой организации реконструируйте схему формальных коммуникаций. Опишите формальную коммуникацию в данной организации и дайте ей оценку.
3. Как оценивается неформальная коммуникация в организации ШНУ (Ф. Тейлор) и ШЧО (Э. Мэйо)? Какую точку зрения поддерживаете вы?
4. В чем заключается польза и вред слухов как разновидности неформальной коммуникации в организации?
5. Перечислите способы борьбы со слухами во внутриорганизационной коммуникации.

Глава 5

КОММУНИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Приверженцы школы научного управления и школы человеческих отношений искали объяснение поведения членов организации в рамках самой организации, не выходя за ее пределы (основная метафора организации – «контейнер», т. е. ограниченное физическое пространство). С развитием общей теории систем и применением ее принципов к объяснению организационного поведения становилось все более очевидно значение внешней среды для уяснения процессов, происходящих внутри организации.

С точки зрения системного подхода организация – это пример открытой системы, которая связана с внешней средой через входы и выходы. Входы системы – это вещество, энергия, информация, получаемые из внешней среды; выходы – вещество, энергия, информация, которые система направляет в эту среду.

Существует два вида входов системы: обеспечивающие (дающие системе энергию) и сигнальные (поставляющие в нее информацию). Большинство организаций берет из внешней среды и то, и другое. Если организация является информационно-перерабатывающей системой (СМИ, интернет), ее входы носят преимущественно сигнальный характер. Если организация перерабатывает вещество (например, завод), сигнальными являются лишь некоторые входы. Между входами и выходами должна быть взаимосвязь. Если спрос на выходе меняется, информация об этом по каналам обратной связи поступает на вход и приводит к соответствующим изменениям в оценке и классификации стимулов, т. е. в стратегии управления системой. Таким образом, благодаря обратной связи выходы в открытой системе становятся ее информационными входами. Такая обратная связь действует как саморегулирующий механизм постоянной корректировки и приспособления внутренних процессов организации к изменениям, происходящим в ее внешней среде.

В общем смысле под **внешней средой** понимают факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования.

Различают среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия¹. Основные компоненты *среды прямого воздействия*, непосредственно влияющие на организацию, включают поставщиков, клиентов, конкурентов, а также законы, относящиеся к сфере деятельности организации. *Среду косвенного воздействия* образует большое количество факторов экономического, политического, технологического, природно-географического, социально-культурного характера (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Внешняя среда организации

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. СПб., 2008.

Как отмечает С. С. Фролов, «все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью которых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между организацией и внешней средой, и возникающих только время от времени»¹. Выделяются следующие типы связей между организацией и ее внешней средой:

- властные (регламентирующие и контролирующие) – коммуникация между организацией и органами власти;
- информационные (оповещательные) – организация информирует окружение о своей деятельности;
- финансовые – налоговые, клиентские выплаты и т. д.;
- культурные – трансляция нормативных и ценностных образцов;
- системные – поддерживают устойчивость и целостность организации, способствуют ее адаптации к условиям среды.

Внешняя среда является для организации источником материальных, технологических, финансовых, человеческих ресурсов. Ее можно рассматривать и как источник необходимой информации. С точки зрения информационного подхода организация извлекает из среды информацию, перерабатывает ее и на этой основе определяет стратегию своего функционирования.

Основные (базовые) характеристики информационной внешней среды организации – сложность и турбулентность.

Сложность информационной внешней среды определяется прежде всего количеством информации (сообщений), получаемой в единицу времени. Количество информации, в свою очередь, зависит от числа акторов, участников релевантной внешней среды, так как каждый участник рассматривается как источник информации. И чем больше таких источников, тем сложнее среда. Количество источников информации во внешней среде организации увеличивается за счет роста как их абсолютного числа, так и их доступности из-за развития коммуникационных и транспортных технологий.

Важно не только количество источников информации, но и их разнообразие, многозначность. Каждый элемент среды несет что-то уникальное – специфику предложения. Это также увеличивает сложность информационной среды и создает информационную нагруженность.

¹ Фролов С. Социология организаций : учебник. М., 2001. С. 139.

Сложность внешней среды организации также определяется взаимозависимостью элементов окружения, связью между ними.

Сложность, информационная нагруженность среды организации имеют тенденцию к постоянному росту. По любой специальности, для любого вида профессиональной деятельности количество информации растет в геометрической прогрессии, и среда становится все более информационно нагруженной. В этих условиях организации необходимо тратить все больше средств на отслеживание внешней среды и анализ данных, полученных в ходе мониторинга организационного окружения.

Другая характеристика информационной внешней среды – *турбулентность* – означает ее нестабильность, изменчивость. Нестабильность включает частоту изменений в единицу времени и их непредсказуемость (хаотичность).

Турбулентность внешней среды организации растет по тем же причинам, что и сложность. Развитие технологий, прежде всего информационных, делает несущественными многие барьеры: пространство, географическую отдаленность конкурентов, культурные различия (глобализация). Возрастает возможность похищать друг у друга рынки, информацию, переманивать клиентов, перенимать рекламные стратегии.

Влияние турбулентности на коммуникацию внутри организации прослеживается по следующим *направлениям*:

1) увеличивается интенсивность коммуникаций от «центров слежения» (научно-технический отдел, отдел маркетинга) к центрам принятия решений (совет директоров, научный совет, начальники отделов, подразделений);

2) интенсифицируются контакты по горизонтали – между коллегами, так как турбулентная среда представляет материал для общего обсуждения;

3) организация стремится формализовать и механизировать процессы работы с рутинной информацией, но турбулентная среда минимизирует эту информацию – она теряет ценность для организации;

4) в организации интенсифицируются коммуникации, идущие вниз по вертикали – на нижний исполнительный уровень. Цель таких коммуникаций – постоянно информировать подразделения, особенно контактирующие с внешней средой (сбыт, маркетинг, реклама, работа

с клиентами, работа с партнерами), о настоящих и предвидимых задачах организации, ее процессах и структурах. Это делается для того, чтобы поддерживать на должном уровне необходимую компетентность подразделений и работников, имеющих дело с изменчивой внешней средой. Такие спускающиеся вертикальные коммуникации укрепляют корпоративный дух и информируют сотрудников о том, как распознавать, получать, рутинизировать нерутинную информацию из внешней среды.

Если сложность и турбулентность внешней среды известны или не выходят за известные пределы, считается, что степень неопределенности незначительная. Если же сложность и турбулентность среды неизвестны, степень неопределенности высокая.

Представим схему оценки неопределенности среды (рис. 5.2).

		Сложность (комплексность) среды	
		Простая среда	Сложная среда
Изменчивость (турбулентность) среды	Стабильная среда	Низкая неопределенность простая + стабильная среда	Умеренно низкая неопределенность сложная + стабильная среда
	Нестабильная среда	Умеренно высокая неопределенность простая + нестабильная среда	Высокая неопределенность сложная + нестабильная среда

Рис. 5.2. Матрица оценки неопределенности внешней среды организации.

Составлено по: Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. СПб., 2001. С. 16

При низкой неопределенности в процессе принятия решений организации следует учитывать только несколько достаточно стабильных элементов внешней среды (окружения).

При умеренно низкой неопределенности организация вынуждена отслеживать сразу много элементов внешней среды, но задача облегчается тем, что все они изменяются достаточно медленно, а тенденция изменения предсказуема.

Умеренно высокая неопределенность предполагает, что быстрые изменения ведут к труднопредсказуемому поведению элементов внешней среды. Окружение организации может отреагировать на ее действия неожиданным образом, поэтому неопределенность в простой и нестабильной среде выше, чем в сложной и стабильной.

При высокой неопределенности сложный (комплексный) характер внешней среды организации дополняется быстрыми и непредсказуемыми изменениями в ней.

Неопределенность внешней среды организации есть объективная характеристика ее деятельности и положения. Кроме этого, существует еще субъективная сторона данного явления – осознаваемая неопределенность внешней среды (ОНВС).

Дело в том, что характер среды ощущается и осознается каждым субъектом в организации – как выполняющим управленческие функции, так и исполнителем. Его уверенность и ожидания, стимулы к работе во многом определяются перечисленными характеристиками внешней среды. Не менее важно для субъективного состояния работников знать и понимать, в какой мере структуры и процессы внутри организации отвечают требованиям среды.

Осознаваемая неопределенность среды – это производная :

- от объективных характеристик самой среды (ее информационной нагруженности, сложности, турбулентности);
- характеристик организационных структур и процессов (наличие структур слежения за средой, гибкость/жесткость структуры организации, нисходящие инструктирующие связи и т. д.);
- личности субъекта-работника (знания, опыт, интерпретационные способности, информированность).

Осознаваемая неопределенность внешней среды – фактор, который определяет действия управления. Многочисленными организационными исследованиями доказано, что если уровень осознания неопределенности среды высокий, то команды, принимающие решения, формируются по экстенсивному принципу, т. е. включают разных специалистов, контролирующих различные характеристики среды. Кроме

того, высокий уровень осознания неопределенности среды ведет, как правило, к интенсификации коммуникации с внешней средой, что объясняется поиском информации для принятия решений и выработки адекватной стратегии.

Итак, неопределенность внешней среды организации: а) существует объективно; б) осознается субъектами внутри организации. Для того чтобы справиться с неопределенностью, организации необходимо осуществлять поиск информации о внешней среде, информационное отслеживание в целях уменьшения степени неопределенности: например, опросы потребителей, маркетинговые исследования, промышленная разведка, социологические исследования уровня и качества жизни, экономическое прогнозирование. Все это способы и средства получения максимума необходимой информации о внешней среде для адекватного представления о ней.

Получение информации о внешней среде может осуществляться в двух формах: сканирование и зондирование. **Сканирование** (или мониторинг) среды – это поверхностное слежение. В процессе сканирования осуществляется идентификация проблем и условий. Примером может быть социологический мониторинг общественного мнения, пост-бай контроль, анализ информации из интернет-источников (что пишут о конкурентах).

Зондирование осуществляется, когда о каком-либо элементе среды надо получить больше информации, чем доступно на поверхности, и требуется более углубленный поиск. Как правило, это касается актуальных проблем или элементов среды, вызывающих подозрение.

Возьмем такую форму слежения за внешней средой, как телевизионные новостные передачи, – это сканирование, мониторинг среды. В процессе сканирования обнаруживаются неоднозначные, острые моменты. Затем проводится журналистское расследование, что относится уже к зондированию.

Для того чтобы начать слежение за средой, организация должна преодолеть ценовой порог: решить вопрос о том, оправдают ли ожидаемые результаты цену, которую придется заплатить. Если проблема общепризнана, а порог цены преодолен, сканирование среды можно начинать.

Интенсивность сканирования и зондирования диктуется задачами организации. Для принятия квалифицированного решения необходимо определенное количество информации. Существуют специальные

организации, чье предназначение – обеспечивать информацией другие организации для принятия ими компетентных управленческих решений. Например, цель Национального статистического комитета Республики Беларусь – сбор информации, которая используется при принятии стратегических экономических и политических решений высшими органами власти и управления. Функцию поиска информации о среде выполняют и отдельные подразделения в организации, например отдел научно-технической информации.

Кроме собственно принятия решения, поиск информации нужен и по другим причинам. Решение организации должно быть обоснованным и легитимным. В связи с этим происходит поиск информации о том, что подобное решение уже принималось и дало положительные результаты.

Целью информационного поиска и обеспечения информацией может быть пополнение информационных банков персонала, чтобы последний лучше понимал ситуацию и умел адекватно выполнять свои обязанности по отношению к внешней среде. Для того чтобы персонал владел информацией о ситуации во внешней среде, ему в обязанности вменяется чтение профессиональных журналов, посещение конференций, выставок, различных мероприятий в целях обмена опытом. Стратегия такова: неизвестно, информация какого рода и когда может пригодиться, поэтому надо знакомиться с большим ее объемом, чем необходимо для достижения данных конкретных целей. Это позволит избежать ошибок и сократить неопределенность.

Однако поиском и извлечением информации из внешней среды дело не ограничивается. Когда информация получена, ее необходимо распространить внутри организации. Сенсорные подразделения «прокачивают» огромное количество информации о внешней среде. Если бы она распространялась внутри организации в первоначальном виде, по каналам внутриорганизационной коммуникации, это было бы чревато большими информационными перегрузками. Таким образом, прежде чем распространять информацию, ее необходимо «свернуть», придать ей более рациональную форму. Этим целям служит реферирование, систематизация (маршрутирование), модификация.

Реферирование – передача краткого содержания сообщения («выжимка» наиболее важной информации).

Систематизация (маршрутирование) – передача краткого содержания сообщения с сохранением его структуры. Например, если

исходный документ содержит 10 глав, то каждая из них должна быть кратко описана независимо от значимости.

Модификация – передача сути сообщения своими словами.

Систематизация и реферирование минимально искажают первоначальную информацию, модификация связана с более значительным ее изменением. Однако даже искаженная информация снижает неопределенность внешней среды. Здесь возникает вопрос: до какой степени можно уменьшить объем информации, чтобы потери и искажения оставались в пределах, допустимых для нормального функционирования организации?



1. Каковы сущность и основные особенности системного подхода к интерпретации организации?
2. Что следует понимать под внешней средой организации?
3. Какова роль обратной связи во взаимодействии организации с ее внешней средой?
4. Опишите структуру внешней среды организации и многообразие связей организации с внешней средой.
5. Что понимается под сложностью и турбулентностью информационной внешней среды организации?
6. Как зависит неопределенность внешней среды организации от ее сложности и турбулентности?
7. Какие коммуникационные стратегии использует организация для преодоления (минимизации) неопределенности внешней среды?

Глава 6

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В рамках курса по организационной коммуникации рассматриваются внутренние и внешние, формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные, восходящие и нисходящие коммуникации в организации. Представим это как единое целое, сложную и многоуровневую систему связей, в которую вовлечены все работники организации. В процессе деятельности они коммуницируют между собой по разным поводам, налаживают связи, которые становятся постоянными и устойчивыми: деловые, социальные, личные. Постоянные контакты создают структуру.

Коммуникационная сеть организации – социальная структура, созданная и поддерживаемая постоянными, устойчивыми схемами коммуникации. Сеть состоит из совокупности индивидов, устойчиво взаимодействующих между собой (акторов), и связей между ними.

При описании коммуникационных сетей недостаточно изучать отдельные акты приема-передачи информации (сообщений). Четкое разграничение в сети между источником и получателем информации не проводится. Потоки сообщений движутся через посредников, которые одновременно являются и источником, и получателем сообщений. Коммуникация в этой сети – это, по сути, взаимный обмен информацией с множеством участников.

Формальная схема коммуникации в организации задана структурой этой организации, ее штатным расписанием и формальными правилами: кто кому и по каким каналам направляет приказы и задания; кто кому и в какой форме должен подавать отчет о своей работе; кто с кем скооперирован; кто с кем и в каких случаях должен координировать свою деятельность и т. д. Эти формальные должностные коммуникации обрастают и корректируются неформальными коммуникациями и связями.

Коммуникационные сети в организациях возникают спонтанно, на основе живых повседневных контактов. Единая система коммуникаций как результат живого функционирования и развития организации с неизбежностью отличается (иногда весьма существенно) от за-

данной правилами и предписаниями формальной структуры. Общий интегрированный результат – коммуникационные сети организаций.

Отсчет истории научных исследований социальных сетей принято вести с 30-х гг. XX в., когда Дж. Морено опубликовал серию работ по социометрии. Именно в этих трудах заложены ключевые концептуальные составляющие современного сетевого анализа.

Следующим шагом в развитии сетевых исследований стало лабораторное экспериментальное изучение сетей малых групп. Эксперименты провели американские психологи А. Бейвелас (1950) и вслед за ним Г. Ливит (1951–1964). Главный вопрос, который ставился в этих экспериментах: как влияет структура группы (сети) на эффективность коммуникации?

Структура сети задавалась жестко – с помощью специальных перегородок в помещении. В перегородках были отверстия (окошки), через которые участники эксперимента могли коммуницировать друг с другом – передавать информацию. Взаимодействие участников эксперимента изучалось в условиях таких структур, как «штурвал», «круг», «цепь», «игрек» (рис. 6.1).

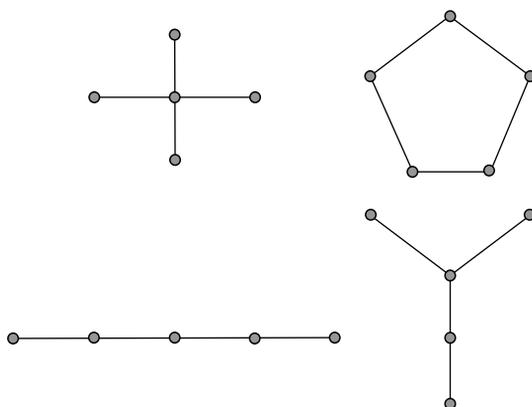


Рис. 6.1. Коммуникационные сети малых групп

Эксперименты с коммуникационными сетями малых групп привели к следующим выводам:

- *централизация в сети (структура «штурвал») способствует быстрому выполнению заданий, но при этом высок уровень ошибок, которых совершалось больше, так как в централизованной сети об-*

ратная связь была слабой. Расшифровывать информацию и исправлять ошибку был способен только один участник – центральный. Он испытывал наибольшие информационные перегрузки, что понижало эффективность решения и влияло на количество ошибок;

- *при низкой централизации (структура «круг») задание выполняется медленнее, но расшифровывать информацию и проверять решение могут все его участники.* Эксперимент показал, что низкая централизация (круг) сети, возможность для всех членов группы контролировать решение (а не просто передавать информацию) коррелирует с удовлетворенностью индивидов;

- *структура сети оказывает влияние на статус в группе.* Если сеть имеет централь (центр), то занимающий позицию в центре воспринимается как лидер.

Ключевая позиция лидера в сети предопределяет его информационную перегрузку, так как через него должны проходить все сообщения.

Помимо этих выводов, сделанных по результатам экспериментов, для развития современного сетевого анализа важно следующее:

- 1) под сетью понимают не совокупность связанных индивидов, а совокупность связанных позиций; разные акторы могут занимать ту или иную позицию;

- 2) связи между позициями означают потоки информации (информационных ресурсов).

Ранние эксперименты по изучению коммуникаций в малых группах подготовили основу для построения новой концепции. После проведения экспериментов сеть можно определять как объединение трех составляющих: совокупность позиций (не конкретных индивидов), отношения между позициями, потоки информационных ресурсов.

В настоящее время анализ коммуникационных сетей в организациях осуществляется в целях их оптимизации для достижения наибольшей эффективности в деятельности организации. Такой анализ имеет особенности, которые необходимо учитывать:

- 1) эмпирическую информацию о коммуникациях можно получить из данных опроса, материалов наблюдения, технически зарегистрированных цифровых следов взаимодействия. Опрос о фактах коммуникации, их частоте, содержании проводится непосредственно после

коммуникации. Это своего рода вид наблюдения: контакты не должны исчезнуть из памяти;

2) невозможно охватить все коммуникации в организации, поэтому исследование ориентируется на получение данных о тех линиях коммуникации, которые используются часто и интенсивно;

3) сети организаций варьируют в зависимости от того, по какому вопросу приходится контактировать: нововведения, перспективное планирование, оперативные вопросы. Высокая размерность задачи, вариативность сети, зависимость от содержания контакта делают естественным разбиение в исследовании полной коммуникационной сети организации на более мелкие сети для решения конкретных задач;

4) достоинством сетевого анализа является графическое представление связей (для этого существуют компьютерные программы).

«Визуализация не только репрезентирует совокупность контактов в их целостности, она выступает в качестве полезного аналитического средства, обнаруживая структурные свойства и делая невидимое видимым»¹.

Коммуникационную сеть организации можно рассматривать и анализировать на следующих уровнях:

- индивид (личные сети сотрудников, или эго-сети);
- группа (групповые сети);
- организация (социоцентрические сети);
- несколько организаций (интерорганизационные, или открытые, сети).

Личные сети – связи, которые индивид поддерживает в организации и в ее внешней среде. Различают два типа таких сетей в организации: радиальные и взаимосвязанные. *Радиальная* сеть предлагает коммуникацию индивидов с другими, не связанными между собой, лицами. В случае *взаимосвязанной* сети субъекты, связанные с индивидом, коммуницируют и между собой. С точки зрения теории графов это кланы – сплоченные группы, у которых каждая пара вершин смежная. Большинство эго-сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными (рис. 6.2).

¹ Сивуха С. В. Анализ социальных сетей [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bspu.by/handle/doc/3216> (дата обращения: 14.10.2023). С. 29.

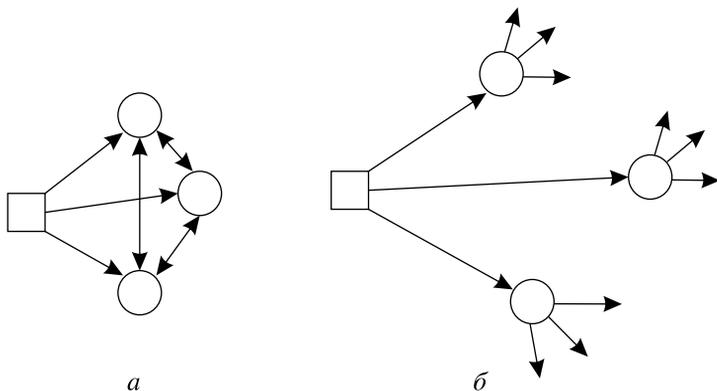


Рис. 6.2. Взаимосвязанная (а) и радиальная (б) личные сети

Устойчивые структуры коммуникации во взаимосвязанной сети способствуют эффективному обмену информацией между ее членами, но в некоторых случаях (например, распространение инноваций) они могут образовывать барьеры, препятствующие поступлению новых сведений в эту сеть. Здесь мы сталкиваемся с явлением, которое получило название «сила слабых связей»¹. Его суть заключается в том, что информация передается большему числу индивидов и преодолевает большую социальную дистанцию, если проходит через слабые социометрические связи (в радиальных сетях), а не через сильные (во взаимосвязанных сетях). Таким образом, взаимосвязанные эго-сети обладают малой информативной силой, тогда как радиальные – большой. Они способствуют быстрому распространению новой информации от группы к группе через «связных» и «мостики».

Следующий уровень анализа коммуникационной сети организации – *уровень группы*. О групповой коммуникационной сети можно говорить в случае, когда: а) более половины всех организационных коммуникаций осуществляется в рамках данной группы; б) каждый член группы так или иначе связан со всеми другими ее членами; в) группа не распадается с выходом из нее одного члена или разрушением одной связи; г) в группе должно быть по крайней мере три чело-

¹ Грановеттер М. Сила слабых связей [Электронный ресурс] // Экон. социология. 2009. Т. 10, № 4. С. 31–47. URL: <https://cmd-journal.hse.ru> (дата доступа: 10.07.2022).

века (не менее двух). Она объединяет индивидов, которые коммуницируют друг с другом более интенсивно, чем с другими субъектами в коммуникационной сети.

Социоцентрическая сеть организации состоит из групповых коммуникационных сетей. В сеть полной системы групповые сети входят как ее подсистемы. Графически сеть организации, состоящая из групповых коммуникационных сетей, изображена на рис. 6.3.

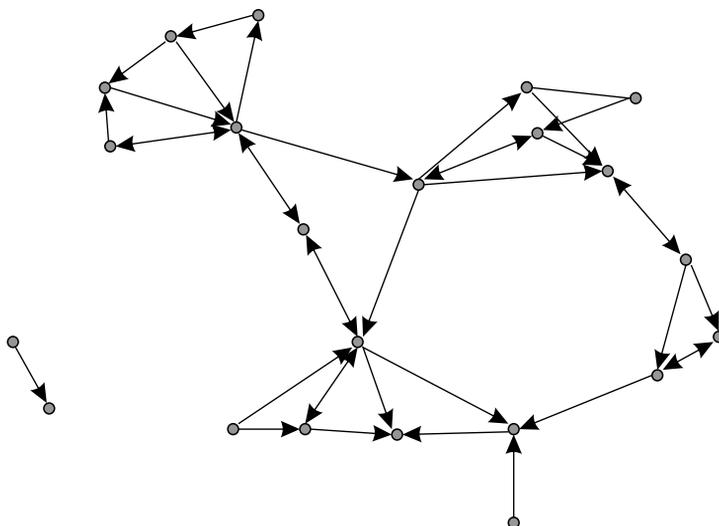


Рис. 6.3. Социоцентрическая сеть организации

Кроме индивидуальной, групповой и социоцентрической, выделяют **интерорганизационные сети**, существующие между организациями. В такую сеть организации вовлечены как целое и являются ее акторами. Взаимосвязанные формы в организационной среде называют интерорганизационными полями.

Исследование коммуникационной сети организации предполагает анализ связей между акторами. Представим основные характеристики связей в сети:

- 1) **сила** (или интенсивность) – частота взаимных контактов в единицу времени или количество информации, которое проходит через данный канал в единицу времени;
- 2) **симметричность** – равенство, эквивалентность субъектов коммуникационной связи, выполняющих одну и ту же роль в организации.

Так, например, связи между сотрудниками, друзьями симметричны, тогда как связь «начальник – подчиненный» асимметрична по причине различия их статусов;

3) *взаимность* – степень взаимного согласия относительно наличия, интенсивности и содержания связи. Если оба субъекта коммуникации согласны, что связь есть и регулярно реализуется, что ее содержание – это выполнение производственного задания, то связь взаимна. Если показания расходятся, то взаимность коммуникационной связи ставится под сомнение;

4) *содержание коммуникации* предполагает выделение трех видов коммуникации в организации: производственная (обмен сообщениями, касающимися выполнения производственных функций); инновационная (решение организационных проблем, поиск новых путей реализации целей); поддерживающая (социальная и эмоциональная поддержка). Связь, которая реализует несколько функций, является множественной.

Актеры в интегрированной коммуникационной сети организации могут выполнять различные роли, связанные с производством, распространением, обменом информацией. Э. Роджерс выделил и описал четыре такие роли¹.

«*Сторож*» позволяет контролировать потоки сообщений и в какой-то степени модифицировать их. Такой актер фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные, способствует снижению информационной нагрузки. Типичный «сторож» – редактор газеты, сотрудник отдела научно-технической информации. «Сторожа» устанавливают широкие связи в своей организации и вне ее, перерабатывают большие массивы информации, как внутренней, так и внешней, фильтруют ее, отбирают, «сжимают».

«*Связной*» – индивид, связывающий на межличностной основе две и более группы в организации, не принадлежа при этом ни к одной из них. «Связные», скрепляющие групповые сети в организации, важны для передачи сообщений между подразделениями. При их удалении система начинает распадаться на изолированные группы. В исследованиях было выявлено, что управляющие, руководители высшего звена, как правило, выполняют роль «связных». От 5 до 20 % рядовых членов организации также выполняют роль «связных» или «мостиков». «Связной»

¹ Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. С. 132.

в любом случае занимает стратегическую позицию в организации. Предложение многих исследователей состоит в том, что если «связные» в организации не возникают спонтанно, то они должны вводиться формальным образом.

«Мостик» – роль индивида, который принадлежит к одной из групп и осуществляет связь между ними.

«Космополит» – индивид, который чаще всех взаимодействует с внешней средой организации. В большинстве организаций «космополиты» располагаются вверху иерархической лестницы и у ее основания. «Космополиты» верхнего уровня – руководители, представители организации, осуществляющие внешние контакты макроуровня (деловые поездки, совещания, симпозиумы). «Космополиты» нижнего уровня иерархии налаживают контакты с клиентами, поставщиками, покупателями. «Космополиты» – это реальная форма взаимодействия организации с ее внешней средой. Функция «космополита» обычно определяется его профессией, должностью.

Среди акторов сети возможно выделить тех, кто активнее других обменивается информацией или занимает позицию, позволяющую наиболее эффективно коммуницировать в организации. В этом случае говорят о центральности (или важности) актора. Существуют различные подходы к измерению центральности в коммуникационной сети. Один из них – центральность по степени. В данном случае центральным актором в сети будет считаться тот, у кого больше всего связей. Индекс центральности по степени рассчитывается следующим образом:

$$C_d(v_i) = d(v_i) / n - 1,$$

где $C_d(v_i)$ – центральность вершины (актора) по критерию степени; $d(v_i)$ – количество связей у данного актора; n – количество акторов в сети.

Центральность по степени интерпретируется как потенциал влияния данного актора на участников сети.

Еще один показатель центральности основан на идее близости данной вершины ко всем остальным вершинам графа, т. е. насколько близко актер располагается к актерам сети. Если позиция центральна, то он может быстро взаимодействовать с другими. Данная ситуация очень выигрышна в коммуникации. При таком подходе централь – это позиция, из которой необходимо делать минимальное количество шагов ко всем остальным позициям группы. Еще Г. Ливит и А. Бейвелас

в своих экспериментах показали, что самым эффективным в коммуникативных сетях является индивид, который быстро взаимодействует с другими (либо непосредственно, либо через небольшое число посредников).

Центральность по близости – величина, обратная сумме длин самых коротких путей от данного индивида ко всем остальным, поскольку близость и расстояние обратно пропорциональны. Формула имеет вид

$$C_c(v_i) = \frac{(n-1)}{\sum_{j=1}^n d(i,j)},$$

где $C_c(v_i)$ – центральность вершины (актора) по критерию близости; $d(i, j)$ – длина самого короткого пути от данной вершины (актора) к другим вершинам (актерам). Данный показатель отражает эффективность актора в сети (скорость распространения информации, влияния).

В настоящее время анализ коммуникационных сетей в организациях осуществляется в целях их оптимизации для достижения наибольшей эффективности в деятельности организации. Такой анализ имеет особенности, которые необходимо учитывать.

В качестве примера можно привести прикладное исследование коммуникационных сетей в крупной нефтеперерабатывающей компании, проведенное Р. Кроссом с соавторами.

В подразделении компании внедрялась технология в целях усовершенствования работы по бурению новых скважин, и менеджеры хотели оценить способность подразделения создавать знания и обмениваться ими. В связи с этим был проведен анализ социальных связей, возникающих в процессе постоянного обмена информацией между руководителями подразделения. Сразу было выявлено три важных момента относительно способности этой группы к эффективному взаимообмену информацией и опытом. Анализ связей выделил менеджеров среднего звена, играющих важную роль в передаче информации, хотя руководители не считали их роль настолько важной. Неожиданной оказалась ключевая роль К. во всем процессе обмена информацией – внутри группы, а также среди сотрудников подразделения и остальных акторов сети. Благодаря своей репутации знающего и ответственного работника К. стал важнейшим источником всей информации. Однако при этом он получал так много запросов и принимал участие в таком количестве проектов, что это не только вызывало у него стресс, но часто мешало работе всей группы. Анализ также продемонстрировал, что остальные участники сети слишком сильно зависят от К. Если бы данный сотрудник ушел из компании, она потеряла бы его опыт и знания, а также отношения, которые К. устанавливал с коллегами, а имен-

но на этих отношениях держалась вся сеть. Пришлось бы заново налаживать информационный поток, и пострадала бы эффективность работы подразделения. В результате этого анализа было решено разделить запросы, которые получал К., на несколько групп и передать некоторые из них другим руководителям. Это решение разгрузило К. и сделало сеть более гибкой и прочной. Кроме того, анализ сетей позволил выявить тех, кто находился на периферии и чей опыт и знания использовались в недостаточном объеме. В частности, руководитель, занимающий самое высокое положение в данной сети, находился дальше всех от информационного потока, и его неспособность быстро реагировать на текущие ситуации часто затрудняла работу всех остальных, особенно когда необходимо было принять важное решение. Результаты данного исследования помогли оптимизировать коммуникации в сети подразделения и сделать его работу эффективнее.



1. Что представляет собой коммуникационная сеть организации? Дайте определение этому понятию.

2. Какой вклад внесли А. Бейвелас и Г. Ливит в исследование коммуникационных сетей организации? Каковы их выводы? Как они повлияли на дальнейшие исследования коммуникационных сетей в организации?

3. Какие особенности анализа коммуникационных сетей организации необходимо иметь в виду при проектировании и реализации исследования?

4. С какими целями проводят исследования коммуникационных сетей в частных фирмах и государственных организациях?

5. Назовите и охарактеризуйте три уровня анализа коммуникационных сетей организации.

6. Что представляют собой интерорганизационные сети коммуникации? Для решения каких практических задач полезна реконструкция интерорганизационной сети?

7. Какие коммуникационные роли акторов коммуникационной сети организации вы знаете? Приведите примеры реализации различных коммуникационных ролей.

Глава 7

НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Инновационный процесс – это процесс преобразования научно-го знания в инновацию, т. е. в конкретный объект, воспринимаемый субъектом в качестве нового. Понятие «инновация» произошло от английского слова *innovation* – ‘нововведение’, ‘новшество’.

На характер и направленность инновационного процесса в организации влияют четыре основных группы факторов:

- информированность о нововведениях;
- внешняя подконтрольность;
- резервные ресурсы организации;
- структура организации.

Информированность о нововведениях. Вероятность проникновения новшества в организацию и его внедрения во многом зависит от того, насколько она осведомлена о существующих новшествах в своей сфере и как оценивает их эффективность. Это нередко обусловлено профессионализмом сотрудников, широтой их интересов, связями. Многое зависит от руководителя, от правильности постановки проблемы и оценки ситуации, а также путей эффективного решения проблемы. Чтобы новшество было одобрено, оно должно восприниматься как способ достижения намеченного результата.

Внешняя подконтрольность. Существует степень зависимости организации от внешней среды и ответственности перед ней. Формой такой зависимости является потребность в средствах, кадрах, клиентуре. Чем выше у данной организации внешняя подконтрольность, тем больше информации о новшествах она будет получать извне и тем выше вероятность выявления недостатков в собственной деятельности. Организация должна не только получать импульсы из внешней среды, но и воздействовать на эту среду и определенным образом ее контролировать. В целом организации, которые стремятся контролировать внешнюю среду, влиять на нее, а не просто приспосабливаться, проявляют большую готовность к нововведениям.

Резервные ресурсы организации. Все новшества требуют использования немалых ресурсов: финансовых, материальных, кадровых.

Резерв может быть в наличии или специально создаваться в целях разработки и внедрения инновации (инвестиции, кредиты, закупки оборудования). Величина резервных ресурсов, имеющихся в организации, положительно коррелирует с вероятностью внедрения новшеств.

Структура организации. В ситуации нововведения важны такие характеристики структуры организации, как комплексность, формализация, централизация. *Комплексность* – число специалистов, обладающих разными профессиональными компетенциями (спектр специалистов). *Формализация* – следование предписанным правилам и процедурам. Она может препятствовать проникновению нововведений в организацию, но положительно сказывается на внедрении. *Централизация* – концентрация прав по принятию решения на высшем уровне. Также может препятствовать нововведениям, но способствует внедрению.

Успех нововведений в организации во многом зависит от реакции сотрудников, которые одновременно являются и объектом, и субъектом преобразований. Сопrotивление нововведениям с их стороны – нередкое и предсказуемое явление. Надо иметь в виду, что целенаправленные изменения затрагивают интересы разных социальных групп. Невозможно абсолютное совпадение интересов разных групп, а также интересов группы с интересами общества в целом. В этом главный источник сопротивления инновациям. Противоречия между необходимыми изменениями и групповыми интересами, негативный опыт прежних нововведений формируют *антиинновационное сознание*, отрицательную установку не только на конкретное нововведение, но и на инновации в целом.

Выделяют три группы причин сопротивления нововведениям:

1) **психологические**: а) неразвитость мотивации к достижениям, когда ориентация на избегание неудач сильнее, чем ориентация на достижение успеха; уклонение от перемен, в которых видится прежде всего риск (это может быть и национальной чертой); б) деятельность по инерции, критическое восприятие собственных разработок, своеобразный комплекс неполноценности («нет пророка в своем отечестве»);

2) **социальные**: а) заинтересованность в сохранении старого, привычка, нежелание меняться; б) социальная необеспеченность нововведения (новая техника не соответствует квалификации и численности работников, необходима переподготовка или замена, сокращение персонала);

3) *экономические*: а) избыток дешевой рабочей силы; б) отсутствие связи нововведения с увеличением доходов работников (если сотрудник ничего не выигрывает от инноваций, а возможно, и несет убытки, он будет им сопротивляться).

В книге Р. Джейкобса¹ предложена формула для определения вероятности успешных инноваций:

$$C = A \cdot B \cdot D \geq X,$$

где C – вероятность успешных инноваций; A – неудовлетворенность существующим положением дел; B – четкое изложение ситуации, которая должна наступить после перемен; D – конкретные первые шаги к цели; X – стоимость проведения изменений.

Для того чтобы сотрудники восприняли изменения, их надо убедить, что существующее положение неприемлемо (A) и, следовательно, эти изменения необходимы. Критерий B дает представление о том, насколько положение работников улучшится, если они поддержат изменения. Критерий D убеждает, что продвижение к цели не только возможно, но и уже происходит, принося положительные результаты, конечно, при условии, что стоимость проведения изменений (X) правильно просчитана и оправдана экономически, ведь пренебрежение финансовой стороной может привести к провалу даже очень полезных реформ.

Инновационный процесс имеет свой жизненный цикл, включающий следующие стадии:

- зарождение инновации – осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества;
- освоение новшества – его внедрение в организацию;
- рутинизация – превращение нововведения в привычный элемент организации, который перестает восприниматься как новое.

Успешность прохождения каждой стадии инновационного процесса не в последнюю очередь зависит от *эффективных коммуникаций на каждой стадии жизненного цикла*. Важны как внутрикорпоративные коммуникации, так и коммуникации с внешней средой: связи с партнерами, формирование горизонтальных структур, обеспечивающих координацию и кооперацию деятельности, и др. Размывание границ научной и предпринимательской деятельности,

¹ Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени. М., 2004.

снижение степени их закрытости в современном глобализированном мире еще более актуализируют тему коммуникаций в области инноваций. Н. Тичи и М. А. Деванна предложили систему организационных коммуникаций в ситуации разработки и внедрения инновации, дифференцированной в зависимости от стадии инновационного процесса¹.

Так, на первой стадии – зарождения инновации – главной целью коммуникационного процесса в организации должно быть осознание персоналом (работниками) необходимости в этой инновации, формирование потребности в ней. Как правило, такая потребность возникает под воздействием внешней среды. Однако не все в организации реагируют на поступающие из внешней среды сигналы. Уловить их – обязанность руководства, лидеров данной организации. Именно они должны *вовремя* ощутить и осознать импульсы из внешней среды и призвать сотрудников к инновации. Ключевое слово здесь – «вовремя». Фактор времени необходимо учитывать как важнейший, чтобы преодолеть «феномен сваренной лягушки». Эксперимент с двумя лягушками – иллюстрация классической психологической реакции. Он заключается в следующем. Если поместить лягушку в кастрюлю с водой и подогревать ее на медленном огне, лягушка постепенно сварится. Она могла бы выпрыгнуть, но изменения происходят слишком медленно и незаметно для лягушки, и она попросту привыкает. Если же лягушку поместить в кастрюлю с кипящей водой, она тут же выпрыгнет и тем самым спасется.

На первой стадии инновационного процесса предлагаются следующие коммуникационные стратегии и приемы, позволяющие организации вовремя осознать необходимость перемен и избежать «эффекта сваренной лягушки»:

1) *вызов лидеру*. Лица, принимающие решения в организации, должны культивировать критику, прислушиваться к альтернативным мнениям. Сильные лидеры умеют слушать и правильно воспринимать критику. Так, например, Л. Якокка, легендарный американский менеджер, президент компании *Ford* и председатель правления компании *Chrysler*, по его признанию, всегда верил, что, если он не поставит

¹ Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) : пер. с англ. М., 1990.

себя под удар критики, у него не будут рождаться интересные идеи. Спор и критика в конечном итоге приводят к правильным решениям;

2) *формирование системы внешних коммуникаций*. Речь идет о связях между коллегами, имеющими разные взгляды и интересы, а также об интерорганизационных сетях коммуникации, включающих в качестве акторов разные заинтересованные организации;

3) *посещение других организаций*. Например, компания *General Electric* взяла за правило отправлять своих менеджеров на японские предприятия для обмена опытом. Они подмечали там много полезного в организации работы и возвращались с уверенностью в необходимости перемен в собственной компании. Таким образом, правилом должен стать переход от оценки своих результатов на основании сравнения с собственными же результатами за прошлый год к оценке результатов на базе сравнения с другими организациями и конкурентами.

Информация о внешней среде, с которой сталкивается организация, должна получить широкое распространение среди сотрудников. Это необходимо для того, чтобы они поняли суть внешних проблем и существующие вызовы. Так, например, работники японской компании *Canon* каждое утро, приходя на работу, видели плакат приблизительно с такой формулировкой: «Фирма *Canon* к ... году хочет обогнать *IBM* в сфере телекоммуникаций». По мнению менеджеров компании, такое напоминание заставляло всех членов коллектива помнить о конкуренции. Это необходимо для того, чтобы люди прекратили рассматривать себя лишь в качестве внутреннего производителя, а стали реагировать на реальную ситуацию, в которой они конкурируют с аналогичными производителями.

Часто организации с целью убедить сотрудников в необходимости перемен используют приглашение работников со стороны, чтобы они возглавили ключевые направления деятельности. Такие люди приходят в новые для себя фирмы с установкой на обновление. Их задача – убедить работников организации в необходимости перемен.

Таким образом, на первой стадии – зарождения инновации – доминирующее значение имеют активные коммуникации с внешней средой, отбор и критическая оценка информации, поступающей из нее.

На второй стадии инновационного процесса – освоения новшества – лидеры, осознавшие необходимость инновации, должны сфор-

мировать такое видение проблем и путей их решения, которое приняло бы большинство членов организации. Это видение может быть результатом аналитической работы, может в большей степени опираться на интуицию, но главное, чтобы оно было адекватно ситуации и разделялось коллективом организации. Создание такого видения должно сопровождаться мобилизацией поддержки. Для того чтобы добиться понимания и мобилизации поддержки в организации, инноваторы используют коммуникационные стратегии, способствующие вовлечению сотрудников в процесс создания и внедрения инновации: в частности, обсуждение и планирование инновации, приобретение профессиональных навыков, которые будут применяться в новой ситуации, и т. д.

Авторы книги «Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций)» Н. Тичи и М. А. Деванна приводят следующий пример вовлечения сотрудников в инновационный процесс. Ф. Хаммер, глава *Choise Manhattan Bank*, оказался перед необходимостью ввести в своей организации новшество – создать мощный сектор потребительских кредитов. Это нововведение было спланировано и продумано самим Ф. Хаммером. Однако, чтобы мобилизовать сотрудников, заинтересовать их, пробудить энтузиазм и не допустить сопротивления инновации, он предложил своим работникам – 25 управляющим и сотне их подчиненных – самостоятельно спланировать развитие, что было дополнением к основной работе, но все делали это с воодушевлением. В ходе данного процесса сотрудники смогли понять смысл нововведения, ощутить сопричастность новшеству, почувствовать ответственность. Таким образом А. Хаммеру удалось пробудить в коллективе сплоченность и поддержку.

Другой пример демонстрирует вовлечение сотрудников в инновационный процесс с помощью обучения. На цементном заводе внедрялась инновация – автоматический обжиг сырья. В связи с этим назрел конфликт между машинистами и операторами, так как машинисты с прежней квалификацией стали просто не нужны. Им предложили пройти обучение с целью приобрести дополнительные навыки. В результате обучения машинистам присвоили квалификацию «машинист-оператор», что мобилизовало в них поддержку новшества.

Таким образом, на второй стадии – освоения новшества – особая роль отводится убеждающей коммуникации, индивидуальной работе с людьми, общим дискуссиям в коллективе, свободному выражению

мнений и их обсуждению. Целью на данном этапе является создание (формирование) установки на инновацию у каждого члена организации, вовлечение сотрудников в инновационный процесс.

Нововведение может остаться пустым звуком, если не сделать новшество повседневной реальностью, необходимым и работающим элементом организации. Это касается и технических нововведений (новое оборудование не должно простаивать, быть просто «украшением»), и социальных нововведений. Суть заключительного этапа инновационного процесса состоит как раз в том, чтобы институционализировать (рутинизировать) нововведения, сделать их привычной повседневной реальностью организации.

Действия администрации и коллектива должны быть такими, чтобы закрепить перемены, иначе возможен «откат», вырождение инновации. Задача рутинизации инновации, включения ее в рамки организационной культуры имеет существенные коммуникационные аспекты, а именно: интенсивная коммуникация внутри организации, изучение, перестройка и преобразование коммуникационных сетей и ключевых фигур в них, создание и распространение новых ценностей и образцов поведения.

Как было указано в предыдущей главе, организация представляет собой сеть коммуникаций. Нововведение в той или иной степени должно менять эту сеть. В новых условиях важно увидеть в целом, кто и с кем будет работать, взаимодействовать, кто сможет приспособиться к новым реалиям, а кто – нет. Тех, для кого инновация будет шансом раскрыться, необходимо переместить в узловую область сети. Таким образом, рутинизация инновации предполагает разрушение старых сетей и формирование новых – с новыми каналами и связями.

Например, Л. Якокка перешел в компанию *Chrysler* с 14 своими сторонниками – руководителями и менеджерами. Он расставил их на ключевые позиции в сети влияния. Они же, в свою очередь, полностью изменили, преобразовали эту сеть так, что она стала работать на инновацию.

Таким образом, на последней стадии – рутинизации – инновация укореняется в организации, чему способствует работа в ее социальных сетях, в сетях коммуникации, где необходимо правильно расставить лидеров мнения и лидеров влияния.



1. Какие стадии и в какой последовательности включает жизненный цикл процесса инновации?
2. Как коммуникации с внешней средой влияют на нововведения в организации?
3. В каких случаях структура организации способствует инновациям, а в каких препятствует им? Приведите примеры.
4. Чем обусловлено такое явление, как сопротивление инновациям со стороны сотрудников организации?
5. Какие стратегии руководства организации, на ваш взгляд, наиболее эффективны для преодоления сопротивления инновациям?
6. Что означает рутинизация инновации? В чем она выражается и почему необходима организации?

Глава 8

КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Принятие решения в организации формально определяется как процесс идентификации проблемы и ее разрешение.

На стадии идентификации проблемы анализируется информация об окружающей среде и ситуации внутри организации, а также о существующих вариантах решения аналогичных проблем. Определяется, насколько удовлетворительной или неудовлетворительной является деятельность организации, диагностируются причины неудач.

Стадия решения проблемы наступает, когда начинают рассматриваться альтернативные варианты решений, затем выбираются наиболее приемлемые, а из них – одно, наиболее удовлетворяющее всем требованиям и ограничениям, и это единственное решение воплощается в жизнь.

Технологический процесс принятия управленческого решения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи:

- определение и диагностика проблемы;
- оценка времени и необходимых ресурсов;
- формулировка целей, ограничений и критериев для принятия решения;
- выявление альтернативных вариантов решения проблемы, оценка альтернатив, окончательный выбор (принятие единственного решения).

Задача принятия решения, включающая отмеченные выше этапы, может быть записана в виде последовательности символов

$$S, T, R, Z, O, A, F, K, A_{\text{opt}},$$

где S – проблемная ситуация; T – время для принятия решения; R – необходимые ресурсы; Z – цели, преследуемые при принятии решения, $Z = Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n$; O – множество ограничений; A – множество альтернативных вариантов решения, $A = A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$; F – функция предпочтения лица, принимающего решения; K – критерий выбора оптимального решения; A_{opt} – оптимальное (наилучшее) решение.

Итак, первый шаг на пути решения проблемы – ее диагностика. Есть две ситуации, которые свидетельствуют о наличии проблемы в организации (*S*): 1) ранее поставленные цели не достигнуты, а предпринятые действия не дали результата (например, провели рекламную кампанию, но продажи товара не выросли); 2) существует потенциальная (неиспользованная) возможность: дела в организации идут неплохо, но положение можно улучшить (для этого нельзя упускать некоторые возможности). В первом случае принятие решения будет иметь реактивный характер (реакция на очевидную проблему), во втором – упреждающий (решение – в упреждении проблемы).

Однако симптомы, внешние признаки проблемы, могут быть вызваны разными причинами, которые необходимо идентифицировать, собрав и проанализировав достаточное количество информации. Нужные сведения можно получить с помощью формальных научных методов (анализ рынка, финансовый отчет, социологический опрос, опрос экспертов, создание фокус-группы и т. д.), а также посредством неформальных бесед и наблюдений. Однако большой объем информации не обязательно повышает качество решения. Важна релевантная, т. е. относящаяся к делу, информация.

Время (*T*) – важный фактор, который необходимо учитывать, принимая решение: его ход обуславливает изменение ситуации. За короткое время положение дел может измениться настолько, что прежние критерии для принятия решения станут недействительными. Учет этого фактора иногда заставляет руководство организации опираться на здравый смысл, опыт, интуицию, а не на анализ (хотя в других условиях предпочтителен был бы более рациональный подход).

Принимая решение, необходимо оценить ресурсы организации (*R*): знания, опыт, информационные технологии, специально разрабатываемые для обеспечения эффективности решений.

Формулировка цели (*Z*) – ключевой этап процесса принятия решения. Цель определяется еще на стадии постановки проблемы, но в силу особой значимости ее принято выделять в отдельный элемент процесса. Она формулируется методом логического мышления, тогда как применение формализованных методов, по мнению специалистов, здесь исключено. Как правило, решение организационной проблемы предусматривает постановку нескольких целей, которые необходимо упорядочить, выделив приоритеты. Для этого используют их ранжирование путем парных сравнений с помощью экспертной оценки. Само-

стоятельно определять приоритетные цели может ответственное лицо, принимающее решение (ЛПР).

При принятии решения в организации необходимо учесть имеющиеся ограничения (*O*) – экономические, политические, технические, психологические, юридические, моральные, а также информационные. В последнем случае руководитель должен ответить на вопрос о том, какой объем информации необходим и существенна ли отдача от получения дополнительных сведений. Положительный ответ возможен только в случае, если ожидаемая выгода превосходит затраты на поиск дополнительной информации.

Главной задачей следующего этапа является нахождение как можно более полной совокупности альтернативных решений (*A*), т. е. способов достижения поставленных целей. Чем больше вариантов решения проблемы, тем выше вероятность принятия оптимального решения. В практике управления часто ограничиваются одним, наиболее очевидным, вариантом, но теория требует формулирования множества альтернатив, так как при большом наборе вариантов появляется гарантия, что среди них есть наилучший.

Для формирования альтернативных вариантов решения в организации применяют различные формы групповой дискуссии. Один из них – брейнсторминг, разработанный и введенный в практику управления А. Осборном. Суть метода заключается в том, что группа экспертов, привлеченных к принятию решения, разбивается на две части: «генераторы идей» и «критики». На первом этапе действуют «генераторы идей». Их задача – предложить как можно больше решений проблемы. На втором этапе «критики» сортируют все предложения: отсеивают непригодные, откладывают спорные, принимают дельные. При повторном анализе спорные предложения еще раз рассматривают и удерживают из них лучшие. В итоге формируется богатый набор различных вариантов решения проблемы.

Следующий этап принятия решений – оценка полученных альтернатив. Это происходит только после составления списка всех идей и вариантов решения. Руководитель определяет достоинства и недостатки каждой из альтернатив и возможные общие последствия. При этом надо помнить, что практически любая альтернатива имеет отрицательный аспект, а следовательно, все решения в той или иной степени содержат компромисс.

При оценке вариантов и выборе наилучшего решения необходимо ориентироваться на определенные стандарты, заданные заранее. Эти стандарты называются критериями принятия решения (K). Они могут быть различными: экономическая эффективность, прибыль, развитие человеческих ресурсов, политическая целесообразность, законность, перспективность, престиж страны и т. д. Например, решение не продавать сигареты несовершеннолетним руководствуется критерием законности и сохранения человеческих ресурсов; решение о закупке современного оборудования для производства конкурентоспособной продукции ориентировано на критерий экономической эффективности и т. д.

После оценки альтернативных вариантов решения следует выбор, который осуществляется в несколько этапов. Сначала определяется совокупность допустимых решений путем сужения множества альтернатив до подмножества решений, удовлетворяющих ряду ограничений. Например, для кандидатов на должность начальника отдела вводятся ограничения: профильное высшее образование, стаж работы не менее пяти лет, знание иностранного языка, опыт работы на производстве.

Далее из подмножества допустимых решений отбираются эффективные – такие, по отношению к которым не существует более предпочтительных вариантов. Окончательный выбор единственного варианта из совокупности эффективных решений в силу равноценности последних может быть осуществлен только с привлечением дополнительной информации или с введением дополнительного критерия. Окончательный выбор – функция лица, принимающего решение (F). Однако он зависит от вектора индивидуальных предпочтений всех членов группы, участвующих в принятии решения.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Решение должно быть реализовано, и только после этого становится очевидной его реальная ценность.

Рассмотренная модель принятия решения представляет собой ряд рационально выработанных, логически взаимосвязанных процедур, которые реализуются на практике путем последовательного осуществления предписанных действий. Рационально принимаемые решения должны обеспечить наиболее качественные результаты, т. е. максимизацию пользы при минимизации затрат.

Рациональная модель принятия решений исходит из представлений о рациональности индивида – лица, принимающего решение.

Предполагается, что система предпочтений индивида ясна и позволяет ему обдуманно сделать определенный выбор; все возможные варианты решения известны, проблема сложности расчетов несущественна, а вероятностные расчеты приемлемы. Преимуществом данной модели является то, что она побуждает лиц, принимающих решения, разрабатывать и анализировать максимальное число возможных альтернатив, избегать необходимости жертвовать одним критерием качества решения ради другого.

Слабость рациональной модели состоит в нереалистичных допущениях, что работники в полной мере понимают цели, приоритеты и все доступные варианты выбора. По сути, эта модель игнорирует наличие у сотрудников предвзятости в суждениях о проблемной ситуации, в выборе критериев качества решения, восприятию альтернатив.

Между тем на практике в процессе принятия решений едва ли осуществляются все шаги. Если ставки невысоки, работники склонны экономить усилия, затрачиваемые на изучение проблемы, поиск информации, разработку и оценку альтернатив.

Г. Саймон заметил, что, хотя рациональная модель принятия решений может быть полезна, она не отражает того, как принимаются решения в организациях на практике. Подходы, сосредоточенные на поведенческих аспектах принятия решений, свидетельствуют, что людям свойственны когнитивные ограничения, а сложность условий, в которых они работают, заставляет действовать на фоне неопределенности и недостатка информации.

В связи с вышеперечисленным Г. Саймон предложил более реалистичную альтернативу модели рационального принятия решения – *модель ограниченной рациональности*. Согласно ей люди сознательно выбирают первую приемлемую альтернативу, не проводя исчерпывающего поиска. Важной частью модели ограниченной рациональности является тенденция к удовлетворению – сатисфакция (англ. *satisfy* – удовлетворить), которая означает принятие первой альтернативы, удовлетворяющей минимальным критериям. Например, многие выпускники колледжей не проводят поиск потенциальных вакансий по всей стране или за рубежом. Вместо этого они сосредоточивают свой поиск в ограниченной географической области и склонны принимать первое предложение, даже если оно неидеально. Сатисфакция похожа на рациональное принятие решений. Основное отличие заключается в сле-

дующем: вместо того, чтобы выбрать лучший вариант и максимизировать потенциальный результат, лицо, принимающее решение, экономит время и усилия, соглашаясь с первой альтернативой, которая соответствует минимальным требованиям.

В рамках данной модели поведение индивида при принятии управленческих решений может быть описано следующим образом:

- стремление к удовлетворительности, а не к идеалу;
- осознание того, что упрощенная модель мира лежит в основе его выбора;
- стремление соответствовать некоторым критериям, а не получить максимальный экономический эффект;
- осуществление выбора без выявления всех возможных альтернатив;
- принятие решений на основе относительно простых правил¹.

Развитием модели ограниченной рациональности является *модель эвристических суждений*. Эвристика (греч. *heuristico* – отыскиваю, открываю) – отрасль знания, изучающая творческое, нелогическое, мышление человека. Модель эвристических суждений возникла под влиянием исследований Д. Канемана и А. Тверски, которые предположили, что лица, принимающие решения, полагаются прежде всего на практический опыт и стратегии, упрощающие мыслительный процесс.

Метод эвристических суждений уменьшает информационные потребности лиц, принимающих решения, и на практике помогает:

- обобщить опыт;
- использовать упрощенный метод оценки проблемы;
- заменить сложный процесс поиска решения простым, основанным на готовых шаблонах;
- сократить умственную и познавательную деятельность.

Типичными эвристиками являются:

- эвристика доступности – когда индивид оценивает частоту, вероятность или правдоподобность происходящего события на основании того, насколько легко оно вспоминается;
- эвристика репрезентативности – когда индивиду кажется, что ограниченная выборка случайных событий будет иметь те же характеристики, что и большая выборка;

¹ Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.

- эвристика приспособления, в случае которой лицо, принимающее решение, выносит суждение на основе существующего исходного положения (ценностной ориентации), а затем подгоняет его под принятие окончательного решения.

Интуитивная модель возникла как альтернатива рациональной и подразумевает принятие решений без сознательного рассуждения. Из опрошенных менеджеров 89 % признались, что хотя бы иногда используют интуицию для принятия решений, а 59 % заявили, что прибегают к интуиции часто¹. Менеджеры нередко принимают решения в сложных условиях, включая нехватку времени, разного рода ограничения, неопределенность и т. д. В такой ситуации вполне логично, что у сотрудников не находится времени на использование рациональной модели принятия решений. Тем не менее, когда руководителей компаний, финансовых аналитиков и работников здравоохранения спрашивают об их важнейших решениях, они редко приписывают свой успех удачному стечению обстоятельств. Стороннему наблюдателю может показаться, что они угадывают ход событий, но в реальности оказывается, что эксперты систематически принимают решения, используя определенную модель.

Исследование решений, принимаемых начальниками пожарной охраны, пилотами и медсестрами, показывает, что эксперты не выбирают из списка хорошо продуманных альтернатив. Они не рассматривают несколько вариантов с последующим выбором лучшего из них. Вместо этого данные сотрудники сразу выбирают и анализируют только одно решение. Интуитивная модель предполагает, что в конкретной ситуации эксперты сканируют окружающую среду в поисках подсказок, чтобы распознать закономерности. Как только закономерность распознана, они могут воспроизвести уже имеющуюся шаблонную последовательность действий, основываясь на своем опыте. Благодаря пройденному обучению, опыту и знаниям эксперты имеют представление о том, насколько хорошо может сработать то или иное решение. Если они мысленно «прогоняют» модель и обнаруживают, что решение не сработает, то изменяют его. Если решение все еще не считается ра-

¹ Organizational Behavior [Electronic resource] / University of Minnesota Libraries Publishing. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/30> (date of access: 21.11.2022).

ботающим, оно отбрасывается как вариант и тестируется новая идея, пока не будет найдено работающее решение. Как только приемлемый вариант обнаружен, лицо, принимающее решение, приводит его в действие. Ключевым моментом является то, что за один раз рассматривается только один вариант. Новички не могут принимать эффективные решения таким образом из-за недостатка опыта, на который они могли бы опираться.

Организационные решения могут быть индивидуальными и групповыми. **Индивидуальные решения** обладают некоторыми преимуществами. Это прежде всего экономичность, оперативность, гибкость. Нередко они более оригинальны, креативны, лабильны, т. е. зависимы от особенностей ситуаций. Однако **групповые решения** характеризуются большей эффективностью и надежностью.

Для нейтрализации негативных и усиления положительных эффектов внутригрупповой коммуникации в процессе принятия решений разработаны специальные методы. Рассмотрим некоторые из них.

Метод Дельфи связан с деятельностью американского «мозгового центра» *Rand Corporation*. Его название отсылает к древнегреческому Дельфийскому оракулу. Сущность данного метода заключается в том, что группа, состоящая из экспертов, вместо того чтобы общаться лицом к лицу, заполняет ряд анкет. В первой анкете участникам предлагается анонимно ответить на наиболее общий вопрос, например сформулировать проблему, изложить цели и т. д. Каждый член группы работает со сводным отчетом, где перечисляются все высказанные ранее предложения. На следующей итерации составляется новая анкета, в которой на основе информации, собранной в предыдущей анкете, формулируются новые, более конкретные, вопросы. Процедура повторяется либо в течение заранее определенного времени, либо до тех пор, пока группа не придет к согласию или пока сводный отчет не перестанет изменяться.

Преимущество метода Дельфи заключается в анонимности опроса, которая позволяет участникам группы не упорствовать в своем мнении ради сохранения имиджа в глазах коллег, проявлять гибкость и не противиться чужим мнениям. Основная критика метода Дельфи направлена на то, что он не имеет достаточно надежной научной основы.

Метод номинальных групп предполагает общение лиц, участвующих в принятии решения. С точки зрения количества предложенных

идей, их оригинальности и качества данные группы могут быть эффективнее реальных, где процессу индивидуального творчества препятствует давление лидеров и конформизм. В то же время общение в реальных группах также имеет положительные результаты, которые берутся на вооружение на определенном этапе принятия решения методом номинальных групп.

Приведем этапы данного процесса. Сначала каждый член номинальной группы самостоятельно обдумывает и записывает свои идеи по определенной проблеме. Затем, на втором этапе, группа собирает в одно целое все возникшие и изложенные идеи. Круговая обратная связь между ее членами может осуществляться посредством записывания всех этих идей на одном большом листе бумаги или на доске. На третьем этапе проводится обсуждение каждой идеи, когда члены группы запрашивают и предлагают разъяснения, оценивают предложения. Наконец, на четвертом этапе участники голосуют за лучшие, на их взгляд, варианты решения.

Использование метода Дельфи и метода номинальных групп может улучшить процесс принятия решений за счет нейтрализации вредных эффектов взаимодействия в группе, но успешность применения данных методов зависит от условий их использования, компетенции организаторов и участников групп, специфики решаемых проблем. Существуют также методы, отличающиеся достаточно высоким уровнем формализации. Примером является японская система принятия решений «ринги».

Метод «ринги» заключается в использовании восходящей коммуникации для преодоления авторитарных традиций в практике принятия решений. Понятие «ринги» означает получение согласия путем опроса без созыва заседания (япон. «рин» – спрашивать нижестоящего, «ги» – обдумывать, совещаться, обсуждать). Решения в данной системе принимаются не напрямую, а опосредованно, при высокой психологической вовлеченности исполнителей, которые в конечном счете их поддерживают. При таком подходе эффективность деятельности организации обеспечивается не только соответствием целей и результатов деятельности, но и удовлетворенностью всех участников процесса выработки решения. Хотя данный процесс считается трудоемким, поскольку для одобрения решения приглашается большое количество членов организации, он тем не менее высоко ценится в качестве об-

разца партисипативного управления, предполагая участие работников всех уровней и коллективное принятие решения¹.

Обычно принятие решений в системе «ринги» начинается на уровне управления. На это есть, как минимум, две веские причины. Во-первых, руководители высшего звена, как считается, ближе к проблеме и поэтому лучше о ней информированы. Во-вторых, принятие решений – это типичная управленческая деятельность. Кроме того, это способ, с помощью которого менеджеры низшего уровня могут продемонстрировать свои управленческие навыки вышестоящему руководству. Подчиненные готовят официальный документ в виде формы, которую менеджеры заполняют, внося свои предложения руководству, а затем передают ему для одобрения.

Далее одобренный документ циркулирует по тем отделам, на работу которых данное решение должно повлиять, и представляется для подписи руководителям этих отделов, причем все сотрудники конкретного отдела имеют возможность поставить штамп «за», «против» или «не решил». На каждой стадии этого процесса его инициатор может быть вынужден модифицировать и переутверждать проект решения. Одобрение удостоверяется печатью руководителя, и тогда решение считается окончательным².

Для успешной работы данной системы принятия решений необходима соответствующая организационная культура и каналы формальной и неформальной коммуникации на рабочих местах, в частности постоянное личное общение, понимание работниками целей и ценностей организации. Если для принятия решения методом «ринги» имеются подходящие условия, то решения доводятся до исполнителей еще в процессе их выработки. Это повышает уровень поддержки принимаемых решений и делает процесс их реализации довольно быстрым.

¹ Ринги // Управление персоналом : словарь-справочник / Федер. агентство по образованию, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, каф. социологии и упр. персоналом ; В. К. Потемкин [и др.] ; под науч. ред. В. К. Потемкина, Г. К. Копейкина. СПб., 2006.

² *Sagi Srilalitha*. 'Ringi System' The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview (April 10, 2015) [Electronic resource] // International J. of Management and Humanities. Vol. 1, iss. 7. April 2015. URL: <https://ssrn.com/abstract=2597083> (date of access: 23.11.2022).

Критерием эффективности решений является соответствие результатов их осуществления целям, которые были определены в процессе их принятия. Эффективность решений может быть *теоретической (априорной)*, на основе которой делается обоснованный выбор альтернативы для реализации, и *фактической (апостериорной)*, определяемой по результатам реализации решения.

Существует целевая и затратная эффективность управленческих решений. Первая выражает соответствие результатов реализации решения целям организации, вторая – экономичность использования ресурсов для достижения целей.

Эффективность управленческих решений имеет ряд аспектов:

1) *организационный* – результат достижения целей за счет меньших административных усилий. Выражением данного аспекта может быть изменение рабочих задач и функций сотрудников, а также условий труда, оптимизация организационной структуры, совершенствование системы оплаты труда и т. п.;

2) *экономический* – соотношение полезности решений (наращивание прибыли, экономия ресурсов, снижение рисков и т. д.) и затрат на их принятие и реализацию;

3) *социальный* – достижение более высокого качества жизни работников и существования компании. Данный аспект выражается в таких показателях, как улучшение условий труда работников; удовлетворение спроса всех категорий населения, с которыми взаимодействует организация (включая потребителей и заказчиков), на нужные им товары и услуги; гуманизация организационной культуры; участие организации в общественно полезной деятельности (например, благотворительность);

4) *технологический* – результат применения научных знаний для решения практических задач, которое проявляется в высвобождении человеческого фактора производства из непривлекательных для работников сфер трудовой деятельности, повышении производительности труда, качества товаров и услуг;

5) *правовой* – достижение целей и организация работы сотрудников в рамках требований законодательства, в частности обеспечение безопасности труда; отсутствие административного произвола, разумное и справедливое использование должностными лицами своих полномочий в процессе принятия решений, затрагивающих интересы работников;

б) *экологический* – достижение организацией гармоничных взаимоотношений с окружающей природной средой (обеспечение безопасности жизни и здоровья людей, соблюдение санитарных норм и требований к условиям труда, минимизация вредных воздействий на окружающую среду, соответствие продуктов и услуг организации требованиям экологической безопасности)¹.



1. Какова последовательность этапов принятия решений?
2. На каких допущениях строится классическая теория принятия решений? В чем заключаются ее сильные и слабые стороны?
3. Перечислите особенности модели ограниченной рациональности. Каким образом в ней описывается поведение индивида?
4. Что такое эвристическое суждение? Назовите и опишите эвристики принятия решений.
5. В чем состоят особенности интуитивной модели принятия решений?
6. Каковы преимущества и недостатки индивидуальных и групповых решений?
7. Как принимаются решения в системе «ринги»? В каких типах организаций данная система наиболее эффективна?
8. Назовите критерии эффективности решений.

¹ Прохоров Ю. К., Фролов В. В. *Управленческие решения*. 2-е изд., испр. и доп. СПб., 2011. С. 126–128.

Глава 9

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ

Практически все сферы человеческой деятельности сегодня опосредованы новыми информационно-коммуникационными технологиями. Если технология (др.-греч. τέχνη – искусство, мастерство, умение; λόγος – слово, мысль, смысл, понятие) – это применение научного знания для решения практических задач, то **информационно-коммуникационные технологии** (ИКТ) – это «совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения, отображения и использования информации в интересах ее пользователей»¹. В структуру технологий, как правило, входят знания, приемы, процедуры и методики действий, технические и ресурсные компоненты. Современный мир переживает четвертую информационную революцию, начавшуюся с инноваций в микроэлектронике, которые привели к появлению интернета, персональных компьютеров, мобильных программно управляемых устройств, микрочипов. Как известно, новые технические решения внедряются, лишь когда функции технического объекта соответствуют общественному спросу на практики, которые данный объект позволяет осуществлять.

Критерий новизны ИКТ – это способ преобразования процесса использования ранее внедренных технологий посредством изменения практик взаимодействия участников организации.

С начала XXI в. особую роль в деятельности организаций приобрело развитие технологий интернет-коммуникации по принципу Web 2.0, когда продукт становится тем лучше, чем больше он приобретает пользователей. Сетевая интерактивная коммуникация посредством устройств, подключенных к интернету, изменила условия ведения бизнеса. Одной из первых попыток осмыслить новую взаимосвязь

¹ Толковый словарь по информационному обществу и новой экономике [Электронный ресурс]. URL: http://information_society.academic.ru (дата обращения: 23.11.2022).

коммуникации с управлением в бизнес-организации стал Манифест Клуотрейна (*Cluetrain Manifesto*), опубликованный в 1999 г. Авторы манифеста – Р. Левин, К. Локк, Д. Сирлз и Д. Уайнбергер – утверждали, что сетевые разговоры, которые ведут потребители, «вызывают к жизни невиданные прежде формы социальной организации и знаний»¹, и для успеха в бизнесе коммерческим организациям следует присоединиться к этим разговорам. Манифест, как справедливо заметил профессор кафедры управления бизнесом Университета Вероны Ф. Брунетти, подвергает сомнению роль маркетинга как функции компании, а также менеджмента как профессиональной деятельности². В то же время в нем отражается новая роль медиатизированной коммуникации в жизни организации, которая напрямую влияет на возможности преуспевания в бизнесе. Дело в том, что коммуникации в среде Web 2.0 осуществляются при помощи пользовательского контента (*user-generated content* – UGC) – контента, отвечающего трем условиям: должен размещаться в интернете в открытом доступе, демонстрировать творческие усилия автора и создаваться вне его профессиональных обязанностей³.

Новизна ИКТ проявляется на трех уровнях: техническом (аппаратном), технологическом и коммуникационном⁴.

Технический уровень представляют устройства для сбора, обработки, хранения и передачи информации: облачные вычисления, мобильные технологии, большие данные, социальные медиа, интернет вещей.

Технологический уровень – это приемы и методы использования устройств и программного обеспечения для выполнения тех или иных

¹ The Cluetrain Manifesto [Electronic resource]. URL: <https://www.cluetrain.com> (date of access: 18.08.2023).

² Brunetti F. The Cluetrain Manifesto: customers and employees as people // Total Quality Management & Business Excellence. 2003. Т. 14, № 2. Р. 243–248.

³ Kaplan A., Haenlein M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media // Business Horizons. 2010. № 53. Р. 59–68.

⁴ Екадумова И. И., Шевеленко Д. В. Новые информационно-коммуникационные технологии в цифровой трансформации учреждения высшего образования: критерии новизны // Философия и социальные науки в современном мире : материалы междунар. науч. конф. к 30-летию фак. философии и соц. наук Белорус. гос. ун-та, Минск, 26–27 сент. 2019 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: В. Ф. Гигин (пред.) [и др.]. Минск, 2019. С. 674–677.

задач: технологии коммуникации (Wi-Fi, 4G/5G), веб-сайты, приложения и сервисы, позволяющие общаться, создавать сообщества, проводить онлайн-трансляции, вебинары, совместно создавать и редактировать контент, блокчейн, помогающий осуществлять сделки.

Коммуникационный уровень проявляется в новых формах взаимодействия сотрудников организации, использующих ИКТ, во многом путем вытеснения коммуникации по принципу «один – многим» коммуникацией по принципу «многие – многим», например через комьюнити-менеджмент, краудсорсинг, краудфандинг, использование социальных сетей для продвижения продуктов; через различные формы коммуникации работников между собой и с менеджерами посредством электронной почты, мессенджеров, социальных сетей, личных блогов и др. Данный уровень имеет решающее значение с точки зрения жизнеспособности новых ИКТ, поскольку здесь возможна выработка новых целей дальнейших технических разработок.

Популярным термином для обозначения преобразований в организации, связанных с внедрением новых ИКТ, выступает «цифровая трансформация». Одно из значений данного термина связано с переходом от аналоговых данных к цифровым (рис. 7.1).

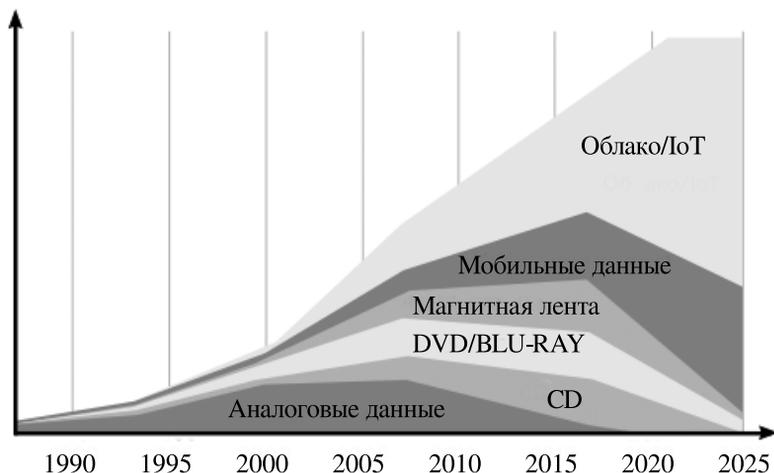


Рис. 7.1. Прогноз роста данных на различных носителях.

Источник: Прохоров А., Кошик Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт.

2-е изд., испр. и доп. М., 2019. С. 18

Концепция цифровой трансформации приобрела популярность благодаря отчету Центра цифрового бизнеса Массачусетского технологического института и французской консалтинговой компании *Capgemini*¹. Ее суть заключается в преобразовании производств и организаций посредством опыта клиентов, операционных процессов и бизнес-моделей. *Опыт клиентов* есть понимание клиентов, налаживание с ними связей и росте объемов продаж. *Операционные процессы* касаются цифровизации, предоставления работникам новых возможностей управления производительностью. *Бизнес-модель* относится к процессам, трансформированным при помощи цифровых технологий, появлению новых цифровых бизнесов и цифровой глобализации².

Таблица 7.1

Составные элементы цифровой трансформации

Опыт клиентов	Операционные процессы	Бизнес-модель
<p>Понимание клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сегментация на основе аналитики; • знания, основанные на социальной информации 	<p>Цифровизация процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повышение производительности; • новые характеристики 	<p>Бизнес, модифицированный с помощью цифровых технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • расширение ассортимента и повышение качества продукции/услуг; • переход от физического к цифровому; • цифровые оболочки
<p>Рост объемов продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> • продажи с использованием цифровых технологий; • предиктивный маркетинг; • оптимизированные процессы работы с клиентами 	<p>Обеспечение возможностей для работников:</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа в любом месте в любое время; • расширение и ускорение коммуникаций; • обмен знаниями в сообществе 	<p>Новый цифровой бизнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> • цифровые продукты; • изменение организационных границ

¹ Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations. Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, 2011.

² Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations. P. 17 ; Sustainable Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications / Management Association, Information Resources. IGI Global, 2019.

Опыт клиентов	Операционные процессы	Бизнес-модель
Точки соприкосновения с клиентами: <ul style="list-style-type: none"> • обслуживание клиентов; • кросс-канальная согласованность; • самообслуживание 	Менеджмент эффективности: <ul style="list-style-type: none"> • операционная прозрачность; • принятие решений на основе данных 	Цифровая глобализация: <ul style="list-style-type: none"> • интеграция предприятий; • перераспределение полномочий по принятию решений; • цифровые услуги совместного пользования

Составлено по: Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations. Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, 2011. P. 17.

Цифровая трансформация – это не просто внедрение новых информационно-коммуникационных технологий, а системные изменения в организации всех областей человеческой деятельности, связанные с развитием интернет-технологий социальной коммуникации. Успешная цифровая трансформация на уровне организации требует как цифровых компетенций, так и лидерских качеств. Оба эти условия взаимосвязаны, и ни одно из них в отдельности не является достаточным. Цифровые компетенции предполагают использование технологий (например, социальных медиа, аналитики и мобильных технических средств) для достижения определенных целей в области трансформации бизнес-процессов, поддержания отношений с клиентами, улучшения положения работников и других изменений в способах осуществления деятельности организации, благодаря которым обеспечивается повышение прибыли. Без «человеческого измерения», т. е. без лидерства, данные эффекты едва ли достижимы. В деле цифровой трансформации коммерческие организации не могут полагаться исключительно на инициативу снизу. Руководителям необходимо выработать образ будущего, принимать и осуществлять систему мер, в которую вовлекаются работники. Иными словами, для внедрения новых технологий нужны инновации, координация и обмен ресурсами. Так, компания *Starbucks* в 2012 г. ввела должность главного директора по цифровым технологиям. Лидерство как

компонент цифровой трансформации предполагает выработку картины будущего, вовлечение работников в процесс достижения целей, которые ей соответствуют, налаживание прочных связей между «технарями» и бизнесменами¹.

Согласно результатам исследования аналитического агентства *Arthur D. Little*, на уровне отдельной компании цифровая трансформация в первую очередь означает возможность привлечения новых клиентов, затем возможность выделиться среди конкурентов и только потом – новые источники дохода. Главными барьерами на пути цифровой трансформации являются дефицит подходящих специалистов и непонимание необходимости срочного трансформирования бизнеса на основе цифровых технологий².

Внедрение цифровых технологий в организации требует прежде всего разработки бизнес-стратегии, предусматривающей использование цифровых технологий для удовлетворения потребностей клиентов; реорганизации бизнеса с учетом необходимости изменения ролей, процессов и управленческих практик, создания условий для реализации стратегии цифровизации; назначения ответственных за осуществление изменений в организации. В процессе внедрения новой модели ведения бизнеса, соответствующей новым ИКТ, необходимо поддерживать обратную связь со всеми вовлеченными подразделениями и работниками, чтобы при необходимости иметь возможность корректировать управленческие воздействия. Непрерывное совершенствование функционирования организации в новых условиях требует создания эмпирической системы тестирования с получением выводов и рекомендаций, которая применяется для разработки продуктов и сервисов в сфере информационных технологий³.

¹ *Westerman George, Bonnet Didier, McAfee Andrew*. Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation [Electronic resource]. P. 13–14. URL: https://books.google.by/books?id=Fh9eBAAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s (date of access: 23.11.2022).

² *Прохоров А., Коник Л.* Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. С. 334.

³ Проектирование цифровых организаций [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/about/bcg-review/design-of-digital-organizations> (дата обращения: 23.11.2022).

Влияние компьютерно-опосредованной коммуникации на внутриорганизационную коммуникацию

Вопрос о принципиальных отличиях компьютерно-опосредованной коммуникации от других видов коммуникации остается открытым. Без сравнительных качественных и количественных исследований традиционной и компьютерно-опосредованной коммуникации результативность, эффективность и другие предполагаемые положительные факторы последней представляются спорными. Так, при выборе средств коммуникации в процессе принятия решений наблюдается определенная последовательность в предпочтениях коммуникантов. Она была выведена в 1970-х г. лингвистом Дж. Гриндером и специалистом в области теории систем Р. Бэндлером, а позднее уточнена в исследовании Л. Тревино, Р. Дафта и Р. Ленгела 1990-х гг.: личная (обсуждение один на один) и групповая (традиционные встречи) коммуникация, видеоконференции, аудиальная коммуникация (общение по телефону), телеконференции, списки рассылки, дискуссионные группы, электронная почта, факсимильная связь, эпистолярная и прочая текстовая коммуникация¹.

Спецификой компьютерно-опосредованной коммуникации считается наличие таких характеристик, как мультимедийность (использование нескольких способов кодирования информации в тексте в разных регистрах – в виде последовательности слов, комбинаций изображений, сочетания звуков), гипертекстуальность (возможность выстраивать взаимосвязь фрагментов текста и ссылок на них в произвольном порядке), интерактивность (способность адресата активно влиять на содержание и внешний вид компьютерной программы или электронных ресурсов), асинхронность (несовпадение режима письма и чтения медиатекстов).

Новые ИКТ могут иметь противоречивый эффект. С одной стороны, их внедряют для усиления контроля над работой организации; с другой – это может приводить к информационной перегрузке, которая вызывает потерю контроля. В целом эффекты внедрения технологий многогранны и неоднозначны. Они сказываются на организаци-

¹ Розина И. Н. Теория и практика компьютерно-опосредованной коммуникации в России: состояние и перспективы // Теория коммуникации и прикладная коммуникация. Вестн. Рос. коммуникатив. ассоциации. 2002. № 1. С. 185–192.

онной структуре, рабочих процессах и результатах деятельности организации. Одна и та же технология, укрепляющая власть менеджеров на высших уровнях организации, дает новые возможности и работникам других уровней, а также посторонним людям, интересы которых она затрагивает.

Основные направления влияния информационных технологий на деятельность организации – организационная структура, организационные процессы и работники.

Перечислим особенности общения сотрудников, использующих технические средства коммуникации:

1) поддерживают обратную связь при обычном общении, но использование устройств в качестве средства общения требует, чтобы они активно искали подтверждения общих смыслов и значений в общении друг с другом;

2) в общении между собой прибегают к словам и высказываниям, которые описывают их опыт и окружающие предметы. Сегодня неотъемлемой частью их рабочей среды и быта стали цифровые устройства и программные приложения, которые часто упоминаются работниками как в повседневном общении, так и в деловой коммуникации;

3) большая часть общих знаний сотрудников, содействующих в поддержании рутинного общения, – неявная. Благодаря этому работники, которые часто общаются, понимают друг друга с полуслова, т. е. даже в тех случаях, когда их высказывания неполны, расплывчаты и двусмысленны. В компьютерной коммуникации, особенно между пользователями, которые не знают друг друга лично, приходится активно искать дополнительную информацию для интерпретации событий;

4) при онлайн-взаимодействии работники чаще, чем в режиме офлайн, задумываются о возможных интерпретациях действий собеседников, т. е. заглядывают за пределы поверхностного значения слов для того, чтобы понимать друг друга¹.

Рекомендации для организаций, внедряющих в свою деятельность новые виды компьютерно-опосредованной коммуникации, состоят в следующем:

- управляйте сложностью: организации важно уметь справляться с проблемами, связанными с применением информационных техно-

¹ *Papa Michael J., Daniels Tom D. & Spiker Barry K. Organizational Communication. : Perspectives and Trends SAGE Publication, Inc., 2013.*

логий; ресурсами, предоставляемыми технологией, а также взаимозависимостью систем;

- тестируйте решения: нужно определять правильность как разработки, так и реализации решения, для которого она была использована;

- управляйте проблемами при принятии ошибочных решений: важно уметь самостоятельно диагностировать и исправлять проблемы, когда технические инструменты выходят из строя;

- организуйте информационные структуры и перемещайтесь по ним, а также оценивайте информацию: нужно уметь находить ее, проверять на надежность и достоверность и структурировать так, чтобы она была полезной и значимой;

- сотрудничайте: сотрудничество важно как внутри групп, так и между ними; необходимо понимать, каким образом технологии меняют способ подобных взаимодействий;

- общайтесь с разными аудиториями: нужно понимать аудиторию и адаптировать к ней сообщения, информацию, а также технологические инструменты;

- будьте готовы к неожиданностям: необходимо уметь упреждать неожиданные эффекты или последствия внедрения технологических систем и адаптироваться к ним;

- стремитесь предвидеть изменения технологий: необходимо понимать, когда уместно использовать инструмент информационных технологий, сколько функций нужно изучить, когда нужно обновить или внедрить новую технологию;

- думайте об информационных технологиях абстрактно: важно уметь переносить принципы технологических решений из одной ситуации в другую и понимать политические и социальные последствия технологий¹.

Компьютерно-опосредованная коммуникация в деловом общении

Значительная часть межличностных коммуникаций сегодня опосредована использованием технических устройств, что сказывается на повседневном, в том числе деловом, общении. Поскольку восприя-

¹ *Papa Michael J., Daniels Tom D. & Spiker Barry K. Organizational Communication... P. 170–171.*

тие другого человека является необходимым условием эффективно-го межличностного взаимодействия в онлайн-пространстве, каналы и качество медиатизированной межличностной коммуникации должны позволять ее участникам не сталкиваться с препятствиями, ведущими к обеднению или искажению данного взаимодействия. Некоторые предположения, касающиеся восприятия личности в условиях компьютерно-опосредованной социальной коммуникации, можно найти в теории социального присутствия и в теории богатства медиасредств. Так, группа исследователей из Университетского колледжа Лондона во главе с Дж. Шортом предположила в своей работе «Социальная психология телекоммуникаций» (1976), что чем больше типов сигналов используют средства коммуникации, тем более кооперативно поведение их пользователей. С точки зрения теории богатства медиасредств чем значимее и сложнее для понимания и интерпретации передаваемое сообщение, тем более богатыми по своим возможностям должны быть выбранные средства коммуникации. Выбор и корректировка использования информационно-коммуникационных технологий должны быть такими, чтобы сложность механизмов коммуникации соответствовала степени определенности (неопределенности) задач, на решение которых она направлена.

Итак, применительно к характеристикам решаемых задач следует различать неопределенность (недостаток информации) и неоднозначность (множественность возможных значений информации). Неопределенные ситуации можно сделать более определенными с помощью поиска и анализа дополнительной информации. Неоднозначные ситуации нельзя изменить рационально, ими следует управлять с помощью суждений или путем переговоров и согласований. Большинство исследований показывает, что аудиокommunikация не уступает личному общению по эффективности формирования впечатления о других участниках. Одно из объяснений этого противоречия заключается в том, что формирование впечатления о ком-то менее интерактивно, чем формирование личных отношений. В то время как развитие личных отношений предполагает относительную значимость собеседника во взаимодействии, формирование впечатления основано на когнитивных процессах. Большинство исследований показало, что по сравнению с личными встречами видео- и аудиовстречи менее эмоциональны. Кроме того, в этом случае наблюдается меньше конфликтов и не-

разрешенных разногласий. Некоторые задачи предполагают высокую неопределенность. Для координации работы над их решением участникам необходимо прямое общение, обеспечивающее такую координацию через обратную связь. Некоторые алгоритмы выполнения заданий должны быть разработаны непосредственно сотрудниками¹.

Таким образом, самостоятельное решение задач в рамках заданных параметров является существенной характеристикой совместной работы, а также условием проявления и развития способности к коллективной выработке идей. Дистанционное взаимодействие в группе может быть усилено с помощью онлайн-среды. Технологии социального взаимодействия должны использовать широкий спектр возможностей многоканальной коммуникации. Интернет-среда способна активизировать социокультурные процессы, благоприятные для самообучения и производства знаний через онлайн-взаимодействие.

В определенных обстоятельствах данное взаимодействие сопряжено с конфликтами. Условия для возникновения, протекания и разрешения этих конфликтов могут контролироваться и даже проектироваться таким образом, чтобы их разрешение привело к производству новых знаний посредством организационного самообучения². Для того чтобы удаленное взаимодействие участников рабочей группы увеличивало преимущества и нейтрализовывало недостатки онлайн-коммуникации, важно развивать навыки компьютерно-опосредованной коммуникации сотрудников. Среди таких навыков на первых позициях находятся грамотная письменная речь, эффективная работа с технологиями, критическая оценка информационных ресурсов, коллективная работа, презентация и самопрезентация, сетевой этикет (нетикет), которые позволят создавать эффективную коммуникацию в современной деловой среде общения.

Онлайн-коммуникация между сотрудниками организации способна оказывать исключительно благотворное влияние на развитие организационной культуры и производство знаний. Этому способствуют важные обстоятельства использования ИКТ в организациях:

¹ *Fulk J.* Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings / J. Fulk, L. Collins-Jarvis // *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* / Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam. SAGE, 2001. P. 624–663.

² *Bogenrieder I.* Social Architecture as a Prerequisite for Organizational Learning // *Management Learning*. 2002. Vol. 33, № 2. P. 197–212.

1) изменилось функционирование организаций, включая коммуникацию, культуру, язык и структуру;

2) появились новые формы организаций, изменился процесс работы и коммуникации на рабочем месте;

3) процессы, влияющие на эффективность деятельности, подвержены влиянию технологий;

4) процессы внедрения новых технологий в работу погружены в социальный контекст, существующие правила и смыслы;

5) в локальных группах центральность в онлайн-коммуникации (показатель количества сотрудников, считающих роль данного актора значительной) усиливает доверие актора к другим сотрудникам;

6) частота общения влияет на формирование норм взаимности, доверие, желание и готовность добиться результатов;

7) офлайн-общение групп благотворно влияет на атмосферу в коллективе, степень доверия и нормы взаимности, поэтому онлайн- и офлайн-общение взаимодополняемы¹.

Из данных обстоятельств следуют рекомендации:

1) необходимо поощрять онлайн-общение с большим числом сотрудников: частые онлайн-коммуникации в локализованных командах не содействуют распространению знаний, однако онлайн-общение с множеством акторов повышает уровень доверия, что является положительным моментом для организации;

2) менеджерам удаленных команд нужно содействовать налаживанию эмоциональных связей в команде при выстраивании архитектуры социальных сетей между работниками. В частности, можно: а) поощрять сотрудников к развитию собственных систем онлайн-коммуникации в компании; б) стимулировать частоту социально-эмоциональных контактов онлайн; в) содействовать повышению уровня доверия и взаимовыгодных отношений в группе (сотрудник, который делится чем-то ценным, должен иметь возможность рассчитывать на взаимность, причем не обязательно от того, с кем делится), что ведет к распространению и производству знаний.

Таким образом, ИКТ – это не только инструмент работы, но и условие изменений в организации этой работы, а также средство осу-

¹ *Ayoung S., Shin K.* Exploring the effects of online social ties on knowledge sharing: A comparative analysis of collocated vs dispersed teams // *J. of Information Science*. 2010. Vol. 36, № 4. P. 443–463.

ществления внутренних и внешних коммуникаций организации, включая поддержание ее медийности. Информационно-коммуникационные технологии являются катализатором изменений в структуре, функциях и коммуникациях организации. Как ИКТ, так и цели, способы их внедрения и применения людьми имеют самое непосредственное отношение к развитию организации.



1. Каковы критерии новизны информационно-коммуникационных технологий?
2. Как изменилась взаимосвязь между коммуникацией и управлением в условиях цифровой трансформации?
3. Что такое пользовательский контент и каково его место в организационной коммуникации?
4. С какими противоречиями связано внедрение новых ИКТ в работу организации?
5. Охарактериуйте направления воздействия информационных технологий на деятельность организации.
6. Каковы условия успешного внедрения новых технологий компьютерно-опосредованной коммуникации в деятельность организации?
7. В чем заключаются основные идеи теории социального присутствия и теории богатства медиасредств?
8. Опираясь на анализ литературы по теме, опишите основные принципы медиатизированной коммуникации внутри организации. В чем заключаются особенности использования ИКТ в случае вертикальной и горизонтальной коммуникации? Каковы нормы этикета в деловой коммуникации с использованием медиасредств? Перечислите наиболее распространенные нарушения этих норм.

Глава 10

НОВЫЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВО ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

Условием эффективности работы организации в современном информационном пространстве является управление ее имиджем и репутацией среди различных типов целевых групп (потребителей, клиентов, партнеров, инвесторов, сотрудников, местных сообществ). Кроме того, организации нуждаются в том, чтобы их персонал поддерживал эмоциональную связь с собственным корпоративным брендом и медийными продуктами. Эти направления деятельности опосредованны ИКТ и реализуются в рамках **корпоративных коммуникаций**, определяемых как «система управления внешними и внутренними потоками информации, нацеленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о себе у ключевых партнеров, от которых зависит судьба компании, конкурентов, сотрудников компании и кандидатов»¹. Субъектом корпоративных коммуникаций может быть не только бизнес-корпорация, но и любая другая организация, а процесс управления потоками информации включает не только передачу, но и создание сообщений, исходящих от организации, ее должностных лиц или специалистов по корпоративной коммуникации к ее сотрудникам, СМИ, партнерам и общественности.

Развитие интернет-коммуникации усилило потребности организаций в поддержании своей медийности (известности за счет упоминаемости в СМИ) и расширило соответствующие технические возможности. Как отмечает белорусский медиаэксперт И. В. Сидорская, «цифровизация информационного пространства способствует возникновению медийных центров в немедийных по своей основной

¹ Коммуникационный менеджмент / под ред Г. Л. Акопова. СПб., 2020, С. 149.

деятельности организациях»¹. Основными средствами обеспечения медийности организации являются информационное партнерство и корпоративные СМИ.

Информационное партнерство – это способ сотрудничества организации с профессиональными СМИ, при котором она договаривается со СМИ о предоставлении им нужных организации сведений в целях их распространения на взаимовыгодных условиях. Это традиционный способ повышения медийности организации, примером которого является проведение деловых форумов и турниров: «Международный киберспортивный турнир FCDB CUP'17», «Белорусский медицинский бизнесфорум», «Интеллектуальный поединок торговых компаний “ИнтеллектTrade”», кейс-форум «Troubleshooting. Безопасность бизнеса» – мероприятия, партнером которых выступала газета «Аргументы и факты». Аналогичным образом с организаторами мероприятий сотрудничает газета «Комсомольская правда в Беларуси», а медийной поддержкой культурных мероприятий занимаются газета «СБ. Беларусь сегодня» и журнал «Большой»².

Корпоративные медиа существуют с начала XIX в., но в условиях цифровизации они получили новое дыхание. Ко второму десятилетию XXI в. наметилась тенденция к сокращению расходов корпораций на размещение материалов в «большой» прессе и росту затрат на собственные каналы распространения информации³. Это обусловлено двумя взаимосвязанными причинами. Во-первых, среда Web 2.0 способствует вовлечению организаций в сетевые разговоры через блоги, сайты социальных сетей, мессенджеры и другие интерактивные интернет-медиа; во-вторых, профессиональная журналистика все более развивается

¹ Сидорская И. Динамика моделей медиапотребления в цифровой среде // Мультимедийная журналистика: медиакommunikации и медиаиндустрия : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1 марта 2019 г. / Беларус. гос. ун-т ; редкол.: О. М. Самусевич (отв. ред.) [и др.] ; под общ. ред. Н. А. Федотовой. Минск, 2019. С. 91–96.

² Никанович К. Информационное партнерство СМИ как способ привлечения аудитории // Корпоративные стратегические коммуникации: новые тренды в профессиональной деятельности : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 февр. 2018 г. / Беларус. гос. ун-т ; редкол.: И. В. Сидорская (отв. ред.) [и др.]. Минск, 2018. С. 146–149.

³ Мирошниченко А. А. Работа в пресс-службе. Журналистика для пресс-секретарей. М., 2012. С. 169.

в направлении конвергенции с маркетингом. Как отмечает российско-американский медиаэксперт А. Мирошниченко, реклама способна лишь тратить аудиторию. Контент же способен аудиторию собирать. Именно поэтому корпорации превращаются в медиа. В итоге деятельность по сбору, редактированию и опубликованию новостей становится неотъемлемой частью корпоративных коммуникаций. В маркетинге и менеджменте эту работу выполняют *корпоративные медиа* – совокупность каналов дистрибуции контента, производимого в целях решения задач организации (иногда корпорации). Сегодня понятие «корпоративные медиа» охватывает как традиционные средства массовой информации, вроде печатных газет и журналов, так и новые каналы медиатизированной коммуникации, возникшие на технической основе интернета: форумы, подкасты, веб-сайты, блоги, стримы, каналы в мессенджерах и т. п. Корпоративные медиа информируют работников о жизни организации, используются для управления организационной культурой и идентичностью работников, помогают новым сотрудникам быстрее адаптироваться к работе, выступают дополнительным средством обращения к читателям и средством обратной связи.

Современные корпоративные медиаобъединения, как правило, создаются вокруг пресс-служб и сайтов организаций. Они могут быть как структурными подразделениями соответствующих организаций, так и внешними командами, работающими на аутсорсинге.

Корпоративное издание – это «специфическая форма бизнес-коммуникации, которая обладает всеми признаками СМИ и используется в качестве инструмента управления компанией»¹. Такие издания существуют в форме периодических печатных изданий, аудио- или видеопубликаций, интернет-сайтов, интернет-порталов и иных форм периодического распространения информации. С одной стороны, корпоративные издания предназначены для решения задач управления внешней и внутренней коммуникацией организации: они продвигают ее миссию, цели и ценности, используются для формирования корпоративной культуры, разъяснения персоналу политики компании, содействуют поддержанию связей организации с общественностью. С другой стороны, сегодня работа корпоративных изданий, как и PR-деятельность организации, может осуществляться согласно бизнес-моделям, которые предусматривают вы-

¹ Коммуникационный менеджмент. С. 150.

полнение традиционных функций журналистики по удовлетворению общественного запроса на получение объективной или сбалансированной социально значимой информации. При этом корпоративные издания отличаются высокой степенью зависимости от заказчика, который является инициатором их создания, управляет ими и определяет содержание их материалов. Как отмечают медиаэксперты И. А. Быков и А. А. Градюшко, в современных условиях, когда другие СМИ теряют конкурентоспособность из-за падения доходов от рекламы, «корпоративные СМИ держатся на плаву за счет стабильного финансирования и профессиональной работы специалистов из нескольких областей: журналистики, PR, маркетинга и т. п.»¹. Существенным преимуществом на рынке СМИ является доступ работников корпоративных изданий к экспертным знаниям в сфере деятельности соответствующих организаций, что позволяет им производить эксклюзивный контент.

В зависимости от типов и сфер деятельности организаций их корпоративные издания могут быть предназначены для одной или нескольких аудиторий, состоящих из сотрудников, акционеров, клиентов, партнеров организации, а также профессионалов в области ее деятельности, представителей отрасли в целом, и выполняют следующие функции: маркетинговые (позиционирование, создание имиджа и т. д.), менеджерские (мотивация сотрудников и т. д.), журналистские (информирование, агитация и т. д.)².

В зависимости от целевой аудитории корпоративные издания можно разделить на три типа: ориентированные на партнеров, клиентов и сотрудников³. Современные исследователи расширяют объем

¹ *Быков И. А., Градюшко А. А.* Маркетинговые коммуникации в корпоративных YouTube-каналах Беларуси и России // Корпоративные медиа в процессе реализации государственной политики Республики Беларусь : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2 июня 2022 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: О. М. Самусевич (гл. ред.) [и др.]. Минск, 2022. С. 26–29.

² *Заяц Н. В.* Корпоративное издание как элемент эффективного управления организацией // Сборник научных статей студентов, магистрантов, аспирантов / сост. С. В. Анцух ; под общ. ред. В. Г. Шадурского. Минск, 2018. Вып. 20. С. 131–132.

³ *Корпоративная пресса в системе СМИ Республики Беларусь: традиции, опыт, пути развития : материалы респ. науч.-практ. конф., 1–2 нояб. 2013 г. / под ред. С. В. Дубовика.* Минск, 2014. С. 243.

понятия «аудитория», включая в нее сотрудников организации, клиентов, партнеров, отдельные профессиональные группы внутри организации, акционеров, а также аудиторию, представляющую отрасль в целом либо отдельные ее сегменты¹.

По характеру целевой аудитории выделяют три вида корпоративных изданий:

- 1) внутрикорпоративные, или издания для сотрудников;
- 2) партнерские, или издания для представителей бизнес-среды;
- 3) клиентские, или издания для потребителей².

Некоторые исследователи в качестве отдельного вида выделяют издания для профессионалов, которые иногда называют «издания для всей отрасли»³. В Беларуси преобладают издания для сотрудников (как правило, многотиражные газеты) и издания для деловых партнеров и профессионалов (специализированные журналы, расширенные до общеотраслевой тематики). Иногда в одном издании совмещаются все четыре вышеназванных вида⁴.

Корпоративная пресса – это газеты, журналы, бюллетени организаций. В Беларуси такая пресса возникла по мере индустриализации: сперва в 1920–30-е гг., а затем – в послевоенный период (с 1945 по 1970 г.)⁵. К современным образцам корпоративной прессы можно отнести газеты «Автозаводец», «Железнодорожник Белоруссии», «Трактор», «Гродненский химик», «Шинник», «Евроопт Новости». Белорусские корпоративные СМИ представляют собой оригинальное сочетание PR-коммуникации и журналистики. Отечественный сег-

¹ Заяц Н. В. Особенности развития современных белорусских корпоративных изданий // Журн. Белорус. гос. ун-та. Журналистика. 2019. № 2. С. 40–44.

² Петропавловская Ю. А. Корпоративные издания как разновидность медиа: выход на массовую аудиторию [Электронный ресурс] // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2020. № 5. URL: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2015/5/korporativnye-izdaniya-kak-raznovidnost-media-vykhod-na-massovuyu-auditoriyu> (дата обращения: 21.09.2022).

³ Рубан И. Корпоративные медиа: инструмент или бизнес? [Электронный ресурс]. URL: <https://belchemoil.by/news/analitika/korporativnye-media-instrument-ili-biznes> (дата обращения: 23.11.2023).

⁴ Там же.

⁵ Там же.

мент корпоративной прессы включает более 200 изданий, аудитория которых шире, нежели аудитория учредителей и работников организаций¹. Сегодня корпоративная пресса считается разновидностью деловой прессы. В белорусских реалиях представители идеологического аппарата государства возлагают на корпоративную прессу надежды как на один из инструментов идеологической работы².

В целом объем продукции корпоративных медиа в Беларуси растет. Свои издания имеют практически все ключевые «игроки» некоторых отраслей белорусской экономики: в нефтехимической отрасли работают порядка 20 корпоративных медиа, принадлежащих таким промышленным гигантам, как ОАО «Нафтан», ОАО «Гродно Азот»; свои медиа есть у основных сетей автозаправочных станций. По оценкам экспертов, наиболее успешными корпоративными медиабрендами стали журнал «OnAir» (ООО «Ремарк» для ОАО «Белавиа»), журнал «Клуб СВ» (ЗАО «Белмедиасоюз» для Белорусской железной дороги), кулинарный *lifestyle* журнал «Корона» (ООО «Издательский дом “Маркет” для торговой сети “Корона”»). Тиражи подобных изданий достаточно высоки для Беларуси: тираж журнала «OnAir» составляет 6000 экземпляров, журнала «Корона» – до 50 000, что превышает тираж крупного городского глянцевого журнала (для сравнения, минский городской журнал «Большой» издается тиражом 20 000 экземпляров)³.

Новым для Беларуси феноменом стал корпоративный медиабрендинг – создание корпорациями собственных медиабрендов на базе организаций, работающих в сфере авиаперевозок, торговли, легкой про-

¹ Корпоративные СМИ в новых условиях [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dompressy.by/2022/07/19/korporativnye-smi-v-novykh-usloviyax/> (дата обращения: 23.11.2022).

² *Елфимов В.* Новое место корпоративных СМИ в системе информационно-идеологической работы // Корпоративная пресса в условиях конвергенции СМИ и глобализации информационного пространства : материалы круглого стола, Минск, 16 марта 2017 г. / редкол.: С. В. Дубовик (отв. ред.) [и др.]. Минск, 2017. С. 38–41.

³ *Ковалевская Н., Петрова Л.* Корпоративные издания как элемент современной маркетинговой системы // Корпоративная пресса в условиях конвергенции СМИ и глобализации информационного пространства : материалы круглого стола, Минск, 16 марта 2017 г. / редкол.: С. В. Дубовик (отв. ред.) [и др.]. Минск, 2017. С. 50–53.

мышленности и др. Редакция при этом юридически не связана с корпорацией и работает отдельно. Читатели приобретают издания вместе с основной услугой или продукцией организации. Эти издания могут окупаться, поскольку часть контента является спонсорской, а часть – эксклюзивным медиапродуктом, созданным профессиональной редакцией¹. Для потребителя работает схема «заинтересованность в товаре – заинтересованность в издании», в которой новое издание автоматически получает круг лояльных потребителей, что представляет собой уникальное явление в сфере издательского дела².

Появление технологии WWW упростило для организаций возможности распространения информации. Одним из доступных многофункциональных средств коммуникации является веб-сайт.

Веб-сайт – это набор взаимосвязанных организованных веб-страниц, который обозначается общим доменным именем и публикуется по крайней мере на одном веб-сервере. Каждый веб-сайт имеет уникальный электронный адрес (*uniform resource locator, URL*). По оценкам ресурса *Siteefy*, на 22 августа 2022 г. в мире насчитывалось около 1,14 млрд веб-сайтов, причем 17 % из них активны, 83 % – неактивны. Согласно другим данным, по состоянию на 12 сентября 2022 г. в интернете насчитывалось более 1,98 млрд веб-сайтов. К наиболее популярным категориям сайтов относятся платформы социальных сетей, электронная коммерция, новости.

Наличие веб-сайта дает организации возможность предоставлять его посетителям информацию о своей деятельности, общаться с ними в синхронном или асинхронном режиме, проводить опросы и голосования, заключать сделки, осуществлять пред- и послепродажное обслуживание, управлять имиджем. Как средство организационной коммуникации, веб-сайт является инструментом взаимодействия с целевой аудиторией. Он повышает эффективность рекламных мероприятий организации, поскольку ссылка на сайт в рекламных материалах упрощает доступ целевой аудитории к информации о компании и ее пред-

¹ Касперович Е. Корпоративная печать в системе белорусских СМИ // Мультимедийная журналистика Евразии-2007: интегрированные маркетинговые технологии Востока и Запада : материалы науч.-практ. конф., Казань, 5–6 дек. 2007 г. Казань, 2007. С. 87–89.

² Ковалевская Н., Петрова Л. Корпоративные издания как элемент современной маркетинговой системы. С. 53.

ложениях. Кроме того, веб-сайт может быть источником информации о посетителях и их поведении, которая является ценным ресурсом для принятия решений о совершенствовании деятельности организации.

Выделяют несколько основных бизнес-моделей организации работы веб-сайтов корпораций¹:

1) рекламная бизнес-модель – применяется для формирования стабильной аудитории пользователей с тем, чтобы передать доступ к ней спонсорам или рекламодателям;

2) модель поддержки существующего бизнеса – предусматривает использование сайта для поддержки уже имеющегося офлайн-бизнеса. В этом случае сайт расширяет базу клиентов, укрепляет репутацию, служит каналом продаж, поддержки клиентов, взаимодействия с партнерами, оптимизации бизнес-процессов;

3) модель создания нового бизнеса – предполагает необходимость сайта в целях открытия нового направления деятельности либо отдельного подразделения в уже существующей компании;

4) модель капитализации проекта – основной концепцией является одна из вышеприведенных моделей, но цель состоит в наращивании стоимости (капитализации) сайта для его последующей продажи.

На ранних этапах возможно развитие сайта без бизнес-модели.

При разработке сайтов специалисты рекомендуют соблюдать ряд *принципов*:

- учет развития мобильного интернета и, следовательно, разработка мобильной версии;
- удобство использования сайта;
- минимизация времени загрузки сайта.

Рассмотрим рекомендации по формированию информационного наполнения веб-страниц сайта²:

1) лаконичность, краткость изложения. Как правило, объем текста на одной веб-странице не должен превышать 50 % объема печатной версии того же самого материала, поскольку чтение текста с экрана занимает на 25 % больше времени, чем с бумажного носителя;

¹ *Николенко Т. А., Гайзетдинов П. Р.* Корпоративный сайт как виртуальный образ компании // Новые информационные технологии в нефтегазовой отрасли и образовании : материалы VI Всерос. науч.-техн. конф. с междунар. участием / под ред. О. Н. Кузякова. Тюмень, 2015. С. 185–188.

² *Нильсен Я.* Веб-дизайн: книга Якоба Нильсена : пер. с англ. СПб., 2019.

2) структура для быстрого ознакомления. Начальные страницы рекомендуются формировать так, чтобы посетитель смог быстро уловить суть материала. С этой же целью полезно делить текст на абзацы, поскольку при просмотре читатель «выхватывает» первые предложения каждого абзаца;

3) разбиение на логически завершенные страницы. Всего 10 % посетителей сайтов читают более 1–1,5 страницы с экрана дисплея;

4) презентабельная главная страница. Первая страница веб-сайта (home page) должна давать посетителю представление о тематике сайта. С этой целью будет полезен логотип, название сайта/страницы, перечень разделов верхнего уровня. Ссылка на первую страницу должна стоять и на всех остальных страницах. Любая страница сайта должна быть доступна через три перехода (клика) от главной страницы;

5) удобные навигационные элементы. Пользователь может найти абсолютно на любую страницу сайта, и потому навигационные элементы должны показать посетителю его текущее положение. Читатель должен понимать, где он уже побывал и куда еще может попасть.

Сегодня блоги являются привычным средством общения и передачи информации, способным создавать и расширять пространство для коммуникации и сотрудничества. Это инструмент медиатизированной социальной коммуникации, который можно легко настроить для любой аудитории любого масштаба – от нескольких человек до миллионов. Главная особенность блога – его персонализированный характер. Блогосфера – это пространство, в котором пользователи могут самовыражаться, взаимодействовать и создавать онлайн-сообщества. Между тем, как и любое культурное явление, блогерство имеет особенности, которые делают его специальным средством организационной коммуникации. Сегодня в мире насчитывается более 600 млн блогов, в которых размещается более 6 млн сообщений в день, или более 2,5 млрд в год¹.

Корпоративный блог – это интернет-журнал компании, предназначенный для коммуникации с целевыми аудиториями. Он может быть как исключительно внутриорганизационным инструментом комму-

¹ Kolmar Chris. How Many Blog Posts Are Published Per Day? [Electronic resource]. URL: <https://www.zippia.com/advice/how-many-blog-posts-are-published-per-day> (date of access: 23.11.2022).

никации, так и средством общения с внешней аудиторией, например с широким кругом клиентов, представителями деловой среды и т. д. Корпоративный блог отличается от обычной новостной ленты установкой на диалог с аудиторией, т. е. интерактивностью.

Использование блога дает организации следующие преимущества:

1) информирование клиентов. Блогосфера функционирует в качестве глобальной репутационной системы, благодаря которой потребители имеют возможность сравнивать продукты и услуги, рекомендовать их и изучать отзывы потребителей. С помощью блога автор, создающий собственный контент, может стать лидером мнений, привлечь внимание к опыту и преимуществам организации и таким образом укрепить ее репутацию среди клиентов и партнеров;

2) получение обратной связи. Из комментариев представители организации могут извлечь ценные идеи и выработать рекомендации. Возможность публично отвечать на критику, вопросы и замечания является еще одним потенциально ценным свойством корпоративного блога. Честные обнародованные ответы на претензии пользователей показывают всем, насколько организация внимательна к клиентам. Отвечая публично одному из них, лица, ведущие корпоративный блог, демонстрируют остальным, что ценят их предложения и идеи, несут ответственность за свои действия;

3) привлечение новых специалистов, а также более глубокое вовлечение уже работающих сотрудников в жизнь организации;

4) управление имиджем. Блог способен создавать имидж открытой компании в глазах соискателей вакансий, инвесторов и партнеров. Если на интересный пост в корпоративном блоге ссылаются в общественных дискуссиях, то это привлекает интерес к ее деятельности;

5) увеличение посещаемости основного сайта организации. Как правило, главное назначение ведения блога – это увеличение трафика на основном сайте. Создавая и раскручивая блог, необходимо изначально понимать, что, как правило, прямой связи между посещаемостью блога и продуктивностью работы организации нет. Тем не менее блог – это PR-средство, которое создает и укрепляет доверие, репутацию, поддерживает отношения с клиентами.

Рекомендации по наполнению корпоративного блога контентом заключаются в следующем: не дожидаясь важных новостей в отрас-

ли или событий в организации, можно рассказать в блоге, например, о наградах, презентациях, выставках, визитах известных личностей, выступлениях на конференциях, решении проблем, интересующих посетителей, об изменениях тех или иных характеристик продукции или услуг, о получении отзывов потребителей, об интересных фактах и событиях из жизни сотрудников, оптимизации производственных процессов.

Советы по оптимизации уже опубликованных постов от компании *Ingate*, занимающейся маркетингом в социальных медиа, выглядят следующим образом:

- размещайте в блоге кнопки социальных сетей, что позволит вам увеличить аудиторию;
- используйте как можно больше графического визуального контента: добавляйте рисунки, фотографии, графику или инфографику, соответствующие содержанию постов. Это поможет разбить текст на блоки и сделать контент визуально привлекательным;
- формулируйте броские заголовки, что позволит привлечь внимание посетителей;
- используйте разметку: текст статьи, размещаемой в блоге, нужно делить на блоки с помощью подзаголовков, курсивных выделений, маркированных списков и др. Это сделает текст более структурированным и повлияет на его восприятие;
- размещайте в блоге побуждения к действию, полезно также добавлять ссылки на другие ресурсы организации¹.

Сегодня, когда телевидение вытеснено каналами на видео-сервисах, прежде всего YouTube, корпоративные коммуникации посредством видеосвязи получили ряд преимуществ: интерактивность, возможность отложенного просмотра, относительная экономность производства медиапродукта.

Большой популярностью пользуется потоковое вещание, или стриминг (*streaming*), – современный эквивалент живой трансляции, появившейся в эпоху телевидения. *Стриминг* – это потоковое онлайн-вещание в форме передачи данных от провайдера к пользователю с возможностью одновременной передачи и воспроизведе-

¹ Бакулев Г. П. Массовая коммуникация: Западные теории и концепции : учеб. пособие. М., 2010.

ния аудио- или видеоконтента без его копирования на устройство пользователя.

Функции корпоративного телевидения сегодня выполняют каналы на видеохостинговых сервисах, прежде всего YouTube. Так, канал «Газпром трансгаз Беларусь» содержит множество историй работников, видеоматериалов по охране труда, корпоративным праздникам, контент спецпроектов, адресованных работникам. Канал «Белоруснефть. Сеть АЗС» в значительной мере ориентирован на потребителей и содержит анонсы рекламных игр, трансляции розыгрышей призов и сертификатов. На YouTube-канале ОАО «АСБ «Беларусбанк»» размещены имиджевые ролики, видеосюжеты, консультации экспертов, записи онлайн-семинаров для представителей малого и среднего бизнеса. Контент официального YouTube-канала Белорусской железной дороги включает новости, социальные и имиджевые ролики, истории работников, материалы для пассажиров¹.



1. Что такое корпоративные коммуникации?
2. Каковы способы информационного партнерства организаций со СМИ в Беларуси?
3. Как цифровизация повлияла на корпоративные СМИ?
4. Каковы функции корпоративных СМИ?
5. В чем заключается специфика внутрикорпоративных, партнерских и клиентских корпоративных изданий?
6. Какова связь между корпоративной и деловой прессой?
7. Назовите основные бизнес-модели организации работы корпоративных веб-сайтов.
8. Какие преимущества дает организации ведение блога?
9. Разработайте концепцию корпоративного издания вашего факультета (кафедры) или неофициального студенческого издания. Обоснуйте выбор целевой аудитории, платформы размещения, способа привлечения читателей, содержания и другие значимые аспекты.
10. Выберите и изучите сайт любой организации. Подготовьте презентацию с результатами его анализа. Ниже приведен примерный перечень вопросов.
 1. Какие задачи организации решаются с помощью сайта? Насколько успешно?

¹ *Быков И. А., Градюшко А. А.* Маркетинговые коммуникации в корпоративных YouTube-каналах Беларуси и России. С. 26–29.

2. Какова предполагаемая аудитория?
3. Как сайт выполняет функции:
 - информирования;
 - обратной связи;
 - привлечения новых сотрудников и вовлечения уже работающих в жизнь компании;
 - управления имиджем организации?
4. Как можно охарактеризовать сайт по следующим параметрам:
 - информационное наполнение;
 - визуальный (аудиальный, аудиовизуальный) контент;
 - графический дизайн, цветовые решения;
 - качество заголовков;
 - разметка текста, шрифты;
 - наличие кнопок социальных сетей;
 - адаптация под мобильные устройства;
 - поиск по сайту;
 - контакты и обратная связь?
5. Какие рекомендации вы дали бы ответственному за поддержку сайта?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации / Ч. Барнард. – М., 2009.

Бергельсон, М. Б. Коммуникативные методы в управлении, или менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр. / под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д, 2004. – С. 6–26.

Бландел, Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации / Р. Бландел. – СПб., 2000.

Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях: учеб. пособие / А. А. Бовин. – М., 2006.

Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1994.

Гибсон, Дж. Организации: поведение, структура, процессы : учебник / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Донелли-мл. – М., 2000.

Горфинкель, В. Я. Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.

Грановеттер, М. Сила слабых связей [Электронный ресурс] / М. Грановеттер // Экон. социология. Т. 10, № 4. С. 31–47. – Режим доступа: <https://cmd-journal.hse.ru>. – Дата доступа: 10.07.2022.

Гриффин, Эм. Коммуникация: теории и практики : пер. с англ. / Эм Гриффин. – Харьков, 2015.

Дафт, Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб., 2001.

Джейкобс, Р. Стратегические перемены в реальном времени / Р. Джейкобс. – М., 2004.

Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – СПб., 1997.

Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М., 2006.

Коммуникационный менеджмент / под ред. Г. Л. Акопова. – СПб., 2020.

Кросс, Р. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.

Лафта, Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М., 2006.

Лэйхифф, Дж. М. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб., 2001.

Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – СПб., 2008.

Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб., 2001.

Мюллер, А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.

Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб., 2000.

О'Шоннеси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси. – М., 1999.

Пригожин, А. И. Современная социология организаций : учебник / А. И. Пригожин. – М., 1995.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Сивуха, С. В. Анализ социальных сетей / С. В. Сивуха // Социология : энциклопедия / сост.: А. А. Грицанов [и др.]. – Минск, 2003. – С. 42–45.

Сивуха, С. В. Анализ социальных сетей [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / С. В. Сивуха. – Минск, 2013. – Режим доступа: <http://elib.bspu.by/handle/doc/32161>. – Дата доступа: 14.10.2023.

Сивуха, С. В. Методы анализа реляционных аспектов коммуникации / С. В. Сивуха // Теория и методы исследования коммуникации : сб. науч. тр. – Минск, 2009. Вып. 2 / под ред. О. В. Терещенко.

Тейлор, Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М., 1992. – С. 224.

Тичи, Н. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Н. Тичи, М. Деванна. – М., 1990.

Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М., 1992. – С. 9–84.

Фролов, С. С. Социология организаций : учебник / С. С. Фролов. – М., 2001.

Холл, Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001.

Stohl, Cynthia. Organizational communication: Connectedness in action / Cynthia Stohl. – London, 1995.

Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective / ed. by F. M. Jablin [et al.]. – Sage, 1992.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ: СТРУКТУРА И КОММУНИКАЦИЯ	5
Глава 2. РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ: ИСТОРИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА	19
Глава 3. КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ФОРМУЛИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	28
Глава 4. ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ	37
Глава 5. КОММУНИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	44
Глава 6. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ В ОРГАНИЗАЦИИ	53
Глава 7. НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС	63
Глава 8. КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	71
Глава 9. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ	83
Глава 10. НОВЫЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВО ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ	96
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	109

Учебное издание

Ефимова Надежда Викторовна
Екадумова Ирина Ивановна

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
КОММУНИКАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Редактор *Т. С. Петроченко*
Художник обложки *М. А. Сарасек*
Технический редактор *В. П. Явуз*
Компьютерная верстка *Л. В. Жаборовской*
Корректор *И. В. Сазонова*

Подписано в печать 01.12.2023. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 6,51. Уч.-изд. л. 6,11.
Тираж 65 экз. Заказ 409.

Белорусский государственный университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/270 от 03.04.2014.
Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.

Республиканское унитарное предприятие
«Издательский центр Белорусского государственного университета».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/63 от 19.03.2014.
Ул. Красноармейская, 6, 220030, Минск.