

КОММУНИКАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В УСЛОВИЯХ РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2009 А.А. Ткаченко*

Ключевые слова: коммуникация, организация, информация, каналы, развитие, условие, одноканальность, многоканальность, персонал, руководство.

Коммуникации являются важнейшим элементом в деятельности предприятия. Отношения в коллективе, складывающиеся в процессе производственной деятельности, могут серьезно повлиять на экономическое положение предприятия. В современной кризисной ситуации это может негативно отразиться на его деятельности.

Коммуникации являются неотъемлемым условием функционирования организации, необходимым условием достижения организацией основных стратегических целей. В отсутствие коммуникаций сотрудники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает важные данные, отражающие текущее положение дел, а руководитель не в состоянии эффективно управлять деятельностью организации.

Организация в экономической и социальной науке выступает как многогранное понятие, но чаще всего под ней понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других факторов ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели¹. Следует отметить два аспекта значения понятия "организация". Согласно первому, "организация" - это определенная социальная единица или коллектив, второе же представляет собой структуру, организационные особенности, как структурные, так и процессуальные, в рамках социальных единиц или коллективов, которые в этом значении "организованы" особым образом². Разница между этими двумя аспектами понимается лучше, когда мы осознаем, что организация (в первом значении) обладает не только организационными особенностями, но и рядом других дополнительных свойств: у нее есть определенные цели, конкретные задачи, на которые направлена ее деятельность; она владеет техникой, технологиями, физическим капиталом и стратегиями для достижения поставленных целей.

Возникнув, организации развиваются в значительной мере самостоятельно, а иног-

да и полностью независимо от создавших их людей, вступая с ними в определенные взаимоотношения. Они используют возможности объединяемых ею людей для собственного укрепления и развития и требуют при этом от своих членов наличия определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, принятия своих целей и ценностей. Развитие организации, ее нормальное функционирование зависит от сбалансированности взаимоотношений между нею и человеком. В результате злоупотреблений с той и с другой стороны, когда либо организация не дает возможности для раскрытия способностей работника, либо работник использует организацию в своих корыстных целях происходит нарушение баланса взаимоотношений, наносящее ущерб ее репутации и потенциалу.

Взаимоотношения в организации могут быть проблематичными в связи с нарушением коммуникативных связей. Коммуникации определяют взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией, передачи сведений между двумя субъектами или в группе субъектов. Организационные коммуникации - это процесс, предоставляющий руководителю развитую систему доступа к информации и передачи ее большому количеству людей внутри организации и отдельным субъектам и институтам за ее пределами. Они служат необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получать необходимую информацию.

* Ткаченко Алексей Анатольевич, аспирант Поволжской академии государственной службы им. П.А. Столыпина. E-mail: vestnik@sseu.ru.

Термин “коммуникация” свободно используется в современном обществе. Он происходит от латинского “communis”, означающего “общее”, - передающий информацию пытается установить “общность” с получающим информацию. Исходя из этого, коммуникация может быть определена как способ передачи не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. В дальнейшем коммуникации будем определять как процесс передачи сообщения от источника к получателю, с целью изменения его поведения. Коммуникации представляют собой один из дискуссионных вопросов в области управления.

Организация обладает организационной структурой, которая может меняться с течением времени, при этом меняется и система коммуникаций. Действия, направленные на развитие и обновление организации можно охарактеризовать как организационный процесс. Например, созданный в 1958 году Саратовский завод технического стекла несколько раз менял свою организационную структуру. Одно из последних изменений произошло в 2000 году, когда в целях повышения инвестиционной привлекательности и прозрачности каждого из бизнес-процессов менеджмент и акционеры приступили к реорганизации и реструктуризации предприятия. На сегодняшний день на производственной площадке ранее единой организации работают 11 предприятий, образующих группу компаний “Объединенные стекольные заводы Саратова” (ГК “ОСЗС”)³.

Одним из признаков организации является ее обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Организация может развиваться на основе принципа саморегулирования, то есть в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему, с учетом конкретных обстоятельств, реализовывать внешние команды. Осуществлять саморегулирование организация может при наличии внутриорганизационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их единство. В ГК “ОСЗС” роль такого центра играет руководство группы компаний, возглавляемое

президентом ГК. Следует отметить, что крупные организации (например, ГК “ОСЗС”) могут иметь несколько центров, но один из них всегда будет выполнять функцию главного (руководство ГК), а остальные - периферийных (руководство каждой из организаций, входящих в ГК). Таким образом, для ГК “ОСЗС” характерны тенденции формирования полицентризма, позволяющие организации быть более гибкой и, следовательно, устойчивой, что подтверждает оценки, имеющие место в экономической литературе об изменениях в организационной структуре в современной экономике.

В организациях последнего десятилетия XX века наблюдается отход от централизованно-координированной, многоуровневой иерархии и переход к разнообразным, более гибким структурам, основанным на горизонтальных связях. Исследование развития организационных отношений в ГК “ОСЗС” показывает, что в ней также происходит дальнейшая эволюция организации, характеризуемая: перенесением рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки), формированием новых типов структур (сетевых и виртуальных).

Организация с сетевой структурой включает, как правило, контракты на проведение разнообразных видов хозяйственной деятельности. Группа людей, объединившихся в управляющей компании, совершает комплексные сделки, заключая контракты с промышленными компаниями, транспортными агентствами, торгово-посредническими фирмами и предприятиями розничной торговли, которые объединены в сеть. Все функции традиционной компании выполняются на контрактной основе. Вместо последовательности команд в иерархии управления выстраивается цепочка заказов на поставку и получается развитие взаимоотношений с другими фирмами. Руководители разных уровней действуют не через систему подчиненных, а с помощью набора контрактов. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то при необходимости можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой есть возможность снижения затрат.

Опираясь на тенденции, характерные для развития организаций в мировой экономике,

руководство ГК "ОСЗС" добилось сохранения позиций в отрасли и в регионе. ОАО "Саратовстройстекло" (производит и реализует листовое стекло) по объему продаж и динамике развития уверенно держится в двадцатке самых успешных предприятий Саратовской области⁴. Использование более новых и прогрессивных технологий позволили ОАО "Саратовстройстекло" одному из первых в отрасли в числе немногих в нашей стране перейти на выпуск листового стекла флотат-способом. Технологическое оборудование, используемое на предприятии, позволяет широко варьировать размеры выпускаемого стекла, получать стекло различных номиналов (от 2 до 10 мм), а также производить упаковку по мировым стандартам. Глубокое понимание потребностей рынка и стремление максимально их удовлетворить позволили ОАО "Саратовстройстекло" наладить долгосрочное сотрудничество с покупателями и осуществлять поставки листового стекла как на российский, так и на зарубежный рынок, активно участвуя во внешнеэкономической деятельности. Саратовское стекло поставляется более чем в 20 стран мира, в том числе в Италию, Германию, Грецию, Турцию, Болгарию. ООО "Саратовтехстекло" специализируется на выпуске многослойного автомобильного стекла (триплекса) и закаленного стекла, закаленного стекла для средств наземного транспорта, закаленного стекла для бытовых приборов и мебели, безопасного многослойного строительного стекла, стекла защитного многослойного ударостойкого (класс защиты А1, А2, А3), и стекла защитного многослойного пулестойкого (класс защиты 1, 2, 3). Производство комплектного автомобильного стекла осуществляется на итальянской линии фирмы INGLLEN. Компания производит стекло на уровне мировых стандартов. Оно поставляется на конвейеры таких предприятий, как ВАЗ, УАЗ, ГАЗ, ПАЗ, КамАЗ для остекления самых современных моделей отечественных автомобилей. Каждый четвертый российский автомобиль остеклен продукцией ОАО "Саратовтехстекло". Помимо этого, на рынок запчастей поставляется широкая гамма ветровых стекол для всех моделей отечественных автомобилей и более 50 видов ветровых стекол для иномарок. Автомобильное стекло, выпускаемое пред-

приятием, получило высокую оценку таких фирм, как "Опель", "Фиат", "Рено". ЗАО "Саратовинтерьерстекло" специализируется на выпуске и реализации хрустальных изделий, а также изделий и мебели из стекла. ООО СП "Юнисар" - совместное российско-канадское предприятие, образованное в 1994 году в целях обеспечения российского рынка бытовыми светильниками, люстрами, бра и настольными лампами. Другие организации (ООО "Промстройтара", ООО "Технотрансавто", ООО "Автотрансстекло", ООО ЧОП "Универсал-защита", ООО "Ремонтно-механическая база" и ООО "Промтехсервис"), входящие в ГК "ОСЗС", специализируются на выпуске деревянной тары, различных видах перевозок, защите жизни и здоровья граждан, охране имущества собственников, ремонте и обслуживании оборудования. Анализируя изменения в организационной структуре ГК "ОСЗС", происходящие в последнее время, можно сделать вывод, что компания имеет тенденцию к развитию в направлении сетевой структуры.

В экономической литературе указывается, что сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков:

1) многие сетевые организации используют коллективные активы нескольких предприятий, расположенные в различных точках;

2) сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов;

3) многие современные сетевые организации предполагают более действенную и заинтересованную роль их участников;

4) в растущем числе отраслей сетевые организации основываются на кооперации и взаимном владении акциями участников группы - производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний⁵.

Сетевая организация сочетает элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации.

Анализируя принципы деятельности и управления ГК "ОСЗС" можно выявить и другую тенденцию, характерную для развития мировой экономики в 90-х годах XX века в развитых странах: появление организаций с

“внутренними рынками”. Они используют принципы предпринимательства, рыночные отношения внутри предприятий. Такой подход распространяется на все линейные и функциональные структуры организации и даже на высшие звенья аппарата управления. Все они участвуют во внутрифирменных и межфирменных связях, объединяются с помощью единых информационных и финансовых систем, предпринимательской культуры.

Принципы организации “внутреннего рынка” компании обычно базируются на:

1. Преобразовании иерархии управления во внутренние предпринимательские подразделения. “Внутренние предприятия” создают строительные блоки для внутрифирменной рыночной системы. Все производственные и вспомогательные подразделения преобразуются в предприятия, не только становясь ответственными за результат деятельности, но и принимая на себя управление производством как независимые предприятия.

2. Создании экономической инфраструктуры для принятия решений. Специалисты формируют и регулируют инфраструктуру данной “организационной экономики”, создавая общие системы отчетности, коммуникаций, стимулов, управленческой политики, предпринимательской культуры и т.п.

3. Корпоративном руководстве по организации совместной деятельности. “Внутренняя экономика” - это общность предприятий, заинтересованных в совместной деятельности (создание совместных предприятий, совместное использование технологий, взаимное участие в решении проблем и т.д.) между внутренними и внешними партнерами. Корпоративное руководство обеспечивает регулирование этого “внутреннего рынка”, направляя и поощряя развитие разнообразных стратегий⁶.

В качестве варианта развития организации обычно выделяются так называемые “многомерные организации”, которые имеют сходство с матричными структурами и могут безболезненно адаптироваться к изменениям внешней среды без существенной перестройки своей структуры⁷. Такой тип организации, как правило, имеет три линии распределения полномочий, на каждом уровне и в каждом подразделении присутствуют рыночные механизмы координации⁸. Для но-

вых моделей организаций характерны открытость, учет того, что организация формируется и развивается под воздействием внешних событий, сама влияет на них. Постоянная эволюция, появление признаков нового организационного строения требуют надежного коммуникативного взаимодействия и постоянного его видоизменения. Различным предприятиям соответствуют разные структуры и, соответственно, разные коммуникации. Взаимодействие как внутри предприятий, образующих организацию с сетевой структурой, так и между ними невозможно без надежной системы коммуникаций.

Для эффективной организации труда, для управления совместной деятельностью внутри ГК “ОСЗС” имеет большое значение все связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи организации. Руководителю для достижения определенной цели требуется возможность эффективного обмена информацией, то есть коммуникации. Следует отметить, что коммуникация и информация являются различными, но в то же время связанными между собой понятиями. Коммуникация включает в себя и то, “что” передается, и то, как это “что” передается. В российских условиях процессы коммуникации, являющиеся жизненно важными связующими звеньями между руководителями и подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением часто нарушаются. В повседневной деятельности руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников, но это требование в российских условиях не всегда соблюдается. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации, а также и между ними. Процессы коммуникации позволяют руководителям принимать решения по выбору наиболее лучшего направления для достижения поставленных целей и более эффективно выполнять свою работу.

Практика показывает, что эффективные коммуникации в ГК “ОСЗС” являются одним из главных условий успешной работы орга-

низации, а эффективность управления персоналом напрямую зависит от эффективности коммуникационных процессов, происходящих в организации.

Анализ коммуникативного взаимодействия в ГК "ОСЗС" показывает, что для повышения эффективности деятельности организаций, входящих в группу компаний, необходимо совершенствовать как каналы передачи информации, так и коммуникативную структуру, под которой понимается совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие. Она может быть глобальной и охватывать организацию в целом или локальной, если относится только к одной ее части. Осуществление взаимодействия только через одно какое-либо центральное звено означает, что коммуникационная структура является централизованной, а само звено выступает в качестве основного источника коммуникаций, имеющих форму вертикальных связей, что и наблюдается в ГК "ОСЗС", где руководство группы компаний имеет полный доступ ко всей информации организаций, входящих в группу, и выступает в качестве центрального связующего звена.

Коммуникационный процесс позволяет обеспечить прямую и обратную связь между управляющей системой и управляемой. Традиционно, для описания прямой связи выделяют следующие этапы:

1. Этап отправки сообщения. Начинается с идентификации субъекта и формулирования смысла и значения коммуникации. Это очень важный этап, так как именно он определяет эффективность коммуникации. Непродуманное сообщение препятствует достижению понимания. Сообщение проходит через трансформацию передаваемого значения в послание или сигнал, включая выбор носителя информации или системы обозначения. Носители организуются в определенную форму, в результате формируется послание, содержащее данные с определенным значением, которое должно быть получено с полным пониманием заложенного значения⁹.

2. Этап передачи сообщения. Предполагает поступление послания через передатчик в передающий канал. Передатчиками могут быть технические средства, химическое или физическое состояние окружающей среды, человек. После определения формы сообщения

необходимо выбрать соответствующий способ его передачи, учитывая фактор времени, возможность помех, искажения информации с целью повышения эффективности коммуникации. Отправитель сам выбирает наиболее оптимальный способ передачи информации. В качестве каналов связи могут использоваться технические устройства, приспособления и сама окружающая среда. Важно, чтобы выбранный канал соответствовал идее и цели сообщения. Желательно использовать определенное сочетание средств передачи информации, то есть несколько каналов. Одновременное использование средств устной и письменной коммуникации делает эффективнее коммуникационный процесс по сравнению с применением только письменных сообщений.

3. Этап получения сообщения. Он заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в его понимании¹⁰.

Обратная связь осуществляется путем обмена ролями участников процесса коммуникации, при этом весь цикл повторяется, но в обратном направлении. Возникающая обратная связь замыкает получающийся коммуникативный контур и дает возможность узнать об успешной доставке сообщения, степени понимания и восприятия. Путем обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса и его динамика.

Учитывая особенности менталитета российских работников и руководителей можно констатировать, что проявления каждого из вышеописанных барьеров являются весьма существенными.

При осуществлении коммуникационного процесса представляется важным учет возможных последствий проявления каждого из вышеописанных барьеров, для последующего устранения негативного воздействия искажающего получаемую информацию. Возникающие коммуникационные проблемы организации напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации и могут решаться благодаря четкой коммуникационной политике, включающей в себя постановку целей коммуникации, поиска путей их достижения, планирования и реализации, а развитие и совершенствование взаимосвязей в процессе изменения организационных структур должно способствовать их устранению.

Таким образом, коммуникационная политика организации осуществляется по двум направлениям: внутреннему и внешнему. Одна из задач внутренней коммуникационной политики - связана с разработкой и пропагандой принципов деятельности организации, образцов поведения, организационного климата, корпоративной культуры. Внешняя коммуникационная политика определяет стратегические цели организации, связанные с контактами организации с финансовыми рынками, рынком труда, потребительским рынком, а также со структурами власти, влиятельными партийными движениями, СМИ и т.д.

¹ Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 1997. С. 41.

² Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002. С. 291.

³ См.: <http://www.saratovstroysteklo.ru>.

⁴ Эксперт Волга. №42 (82) // <http://www.expert.ru/tables/volga/2007/42/document342834>.

⁵ Менеджмент / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. М., 2007. С. 101.

⁶ Там же. С. 102.

⁷ Теория управления / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М., 2005. С. 172.

⁸ Получают распространение так называемые круговые и интеллектуальные организации. Круговые характеризуются следующими чертами: отсутствие безраздельного авторитета, возможностью каждого члена организации участвовать в принятии решений и принимать ее решения, аналогом названия "круговая организация" является демократическая иерархия. Интеллектуальные формируются из большого числа мелких взаимодействующих организаций по принципу "свободного общества".

⁹ На данном этапе сообщение может подвергаться кодированию (шифрованию) с целью ограничения неправомерного доступа к отправляемой информации. Шифрование обычно осуществляется с помощью слов и символов, используемых для передачи информации.

¹⁰ На данном этапе сообщение может подвергаться декодированию, то есть переводу символов сообщения в определенные образы получателем.

Поступила в редакцию 30.01.2009 г.