


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра общей и экономической социологии

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р соц. наук, профессор  
 М.М. Акулич  
« 23 » июня 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
(магистерская диссертация)

39.04.01 Социология: Социология управления

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения

Научный руководитель  
д-р филос. наук, профессор

Рецензент  
к. социол. наук


Галиева  
Лилия  
Мирзаевна

Мельник  
Владимир  
Владимирович



Ахлюстина  
Наталья  
Леонидовна

Тюмень 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра общей и экономической социологии

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р соц. наук, профессор  
\_\_\_\_\_ М.М. Акулич  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ОРГАНИЗАЦИЕЙ**  
(магистерская диссертация)

39.04.01 Социология: Социология управления

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения

Галиева  
Лилия  
Мирзаевна

Научный руководитель  
д-р филос. наук, профессор

Мельник  
Владимир  
Владимирович

Рецензент  
к. социол. наук

Ахлюстина  
Наталья  
Леонидовна

Тюмень 2016  
ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОБЩЕСТВЕ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	11
1.1. Теоретические подходы понимания специфики коммуникационного общества.....	11
1.2. Значение коммуникации в функционировании организации .....	30
1.3. Коммуникативные аспекты организационного развития .....	46
ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	62
2.1. Опыт и методика исследования российских и зарубежных коммуникаций в управлении организацией.....	62
2.2. Количественный анализ результатов исследования: функционирования систем коммуникаций .....	72
2.3. Исследование возможностей коммуникаций как средства эффективности процесса управления организацией.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	106
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	126

## ВВЕДЕНИЕ

Отечественная экономика переживает переходный период. В это время главная задача – развитие организаций в целях обеспечения стабильности, а в будущем – роста социального производства. Даже прежде успешные организации оказались не готовы к сложившейся экономической ситуации, что привело их к кризисному состоянию. Практически всегда финансовый потенциал, а также материально-технические и кадровые ресурсы оказываются недостаточны для обеспечения жизнедеятельности предприятий. Резервы формирования организации скрыты в использовании нематериальных факторов управления. В качестве примеров нематериальных факторов можно привести: группы руководителей и организационной культуры, устройство процессов функционирования организации, характеристики системы управления и т.д.

Среди нематериальных факторов для развития предприятия большое значение имеют коммуникации, которые помогают в организации использования имеющихся ресурсов, а также в привлечении новых. Роль коммуникаций в большей степени заметна в период трансформаций. Зачастую персонал может воспринять изменения в организации как угрозу и оказать сопротивление. В целях уменьшения ущерба от этого необходимо построить коммуникативную модель управления, которая могла бы помочь в организационных изменениях. Успех управленческих, а также многих других действий основывается на качестве процесса коммуникации. Понимание нами окружающего мира определяется передаваемой и получаемой нами информацией и ощущениями. Получение и передача информации являются одной из управленческих задач. Достаточно большую часть рабочего времени персонала занимают коммуникации с коллегами, потребителями, руководителями, подчиненными, осуществляемые в устной или письменной форме, либо при помощи электронных сообщений. Каждый человек координирует действия с другими. Руководитель организации записывает замечания, ставит на документах резолюции, отправляет и получает

электронные сообщения, создает презентации, принимает отчеты сотрудников, проводит совещания, сообщает людям о своих решениях. Каждый из нас умеет говорить и писать, но далеко не все способны понять друг друга. Люди имеют различное образование, опыт работы, потребности. Во многом именно это определяет индивидуальные способности каждого правильно понимать сообщения коллег, осознавать смысл их слов или жестов. Эффективность совместной работы и непосредственно процесс управления в значительной мере зависят от навыков руководителя в принятии и верной интерпретации сообщений работников.

Необходимость в изучении коммуникаций как социально-управленческого процесса, который имеет крайне существенное отношение к работе группы, организации и даже общества, обусловлена учетом аспектов коммуникации в организационном управлении и контроле изменений, происходящих на предприятии. Если смотреть с позиции социологии управления, то рассмотрение влияния друг на друга исполнения и распределения коммуникативных ролей, структуры деятельности, разделения полномочий руководства организации, придает исследованию особую актуальность. Это позволяет детально рассмотреть те факторы, которые необходимо учесть, принимая как тактические, так и стратегические решения в организации. В этом смысле данное исследование служит развитию социологии управления.

Таким образом, актуальность изучения коммуникаций современности усложнена, поскольку низкая понятийная определенность этого феномена. В настоящее время появилась необходимость в акцентировании внимания на анализе существующих подходов к коммуникации и во внесении определенности в трактовку данной категории. Учитывая тот факт, что применительно к теории организации, коммуникации делятся на внутренние и внешние, необходимо отметить, что в рамках настоящего диссертационного исследования нами рассматриваются лишь внутренние коммуникации.

Степень разработанности проблемы. В системе управления организацией коммуникации в современном обществе, как объект исследования, привлекают внимание специалистов различных отраслей. Существует великое множество работ на данную тему: социологических, политологических, психологических, управленческих. При этом для любой науки есть свои цели и задачи в изучении данного феномена. Например, специалисты по политологии акцентируют внимание на исследовании формирования общественного мнения, технологий PR. В управленческой сфере коммуникации могут рассматриваться в качестве компонента, помогающего в осуществлении функций руководителя, а также связывающего абсолютно все процессы в организации. А ученые в области психологии обращаются к проблемам внутриличностной и межличностной коммуникации.

Анализ социологических концепций выделяет два уровня изучения коммуникаций как социально-управленческого процесса: в рамках социологии коммуникаций и общей теории социологии. В общем понимании коммуникации рассматриваются представителями системной концепции (Н. Луман, П. Сорокин), символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Гарфинкель, А. Шюц), теории социальных конфликтов (Ю. Хабермас) и теории социального обмена (Дж. Хоманс).

Системная теория Н. Лумана определяет коммуникацию как самореферентный, смысловой процесс, включающий в себя селекцию сообщаемого, информацию, а также ее понимание. Важным аспектом является замечание Н. Лумана о том, что коммуникация не может сводиться к функции отражения, в связи с тем, что она имеет активный творческий потенциал, участвует в организации социального порядка. Социум, прибегая к коммуникации, не столько привыкает к условиям внешней среды, как воспроизводит внутренние смысловые границы, а также формирует границы собственной реальности из сети элементов, методом их комбинирования, селекции, и т.д.

Символический интеракционизм – одна из первых попыток осмысления общества через взаимодействие людей в процессе их совместной жизни, связывания понятий межличностного общения и социальной структуры. К примеру, Дж. Мид и другие сторонники данной теории видели в изменении форм коммуникации основу развития общества.

В теории социальных конфликтов каждое социальное действие одновременно является коммуникативным, так как связано с надобностью понимания. Любое коммуникативное действие, в качестве символически опосредованной интеракции, задает систему отсчета для понимания и описания происходящего, для определения его как предмета исследования. Кроме того, коммуникативное действие является конкретно-историческим процессом в производстве социальной реальности.

Теорией социального обмена предлагается оригинальная концепция, которая рассматривает социальное взаимодействие через призму обмена. Дж. Хоманс определяет данный процесс как обмен ценностями в малой группе, а также пытается перенести ее признаки на все общество, считая, что общество представляет собой группу, члены которой – разного рода социальные образования, которые взаимодействуют друг с другом на основе обмена. Стабильность и устойчивость малых групп в данной концепции должна являться моделью стабильности структуры социума.

Многообразие подходов к определению данной категории, зачастую противоречивых, говорит о том, что в теории социологии управления пока не существует единого мнения по данному вопросу, мало внимания отводится изучению коммуникации как фактора развития организации, учету взаимного влияния организационной структуры и коммуникативных моделей в рамках организации. Данная магистерская работа акцентирует внимание на этих аспектах исследования современных коммуникаций.

Объектом исследования выступают современные коммуникации в организации.

Предметом исследования является коммуникативная и организационная структуры и их значение в системе управления.

Цель диссертационной работы: раскрытие современных коммуникаций как системы организационного развития.

Достижение поставленной цели предусматривает решения следующих задач исследования:

- 1) Выявить сущность коммуникации на основе теоретико-методологического анализа;
- 2) Сформировать методологические основы исследования современных коммуникаций как фактора организационного развития;
- 3) Проанализировать опыт исследований зарубежных и отечественных коммуникаций;
- 4) Выявить и описать взаимосвязи между коммуникативными структурами в организации и компонентами организационного развития.

Рабочая гипотеза исследования. Если использование коммуникаций как фактора, являющегося необходимым условием качественного управления компанией, обеспечивает коммуникативный климат организации, то организация, в управлении которой учитываются коммуникативные процессы, характеризуется удовлетворенностью персонала работой, высокой степенью вовлеченности членов в организационные процессы, в разработку и реализацию организационных целей.

Методы сбора и анализа информации. Сбор эмпирических данных осуществлялся с помощью количественных и качественных методик:

- 1) Сплошного опроса. Было опрошено 296 сотрудников в группе компаний ООО «Азира» г. Тюмени.
- 2) Неструктурированного интервью. Было проведено 28 интервью с руководителями среднего звена и рядовыми сотрудниками в исследуемых компаниях.
- 3) Анализа документов (контент-анализ текстов) - публикации в газетах и журналах, характеризующих кадровые ситуации.



Теоретико-методологическая база работы. В основе исследования лежат работы Н. Лумана, Дж. Лэйхиффа, А. Соколова. В написании диссертационной работы используются принципы сравнительного и системного анализа, положения социологии организаций и теории социального управления, общенаучные методы, такие как дедукция и индукция. В целях комплексного анализа процессов коммуникаций современного общества в рамках группы компаний использовались методы таких социологических исследований, как интервью, анкетирование, анализ документов.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем.

- 1) Уточнено и дополнено понятие коммуникации.
- 2) К исследованию коммуникативной организационной структуры разработан обновленный методологический подход.
- 3) Установлено, что коммуникативные сети и роли, которые используются эффективно – важный компонент способности рабочей группы направлять ее усилия на выполнение определенных задач, и на достижение целей организации в целом.
- 4) Выделены индикаторы, которые отражают влияние друг на друга организационного развития и структуры коммуникаций (на примере группы компании): степень удовлетворенности работой; межгрупповые и межличностные деструктивные конфликты; лояльность персонала.

Теоретическая значимость работы обусловлена элементами ее новизны: систематизация теоретических подходов понимания коммуникаций в организации; исследование возможностей коммуникаций в системе управления организацией.

Практическая значимость данной диссертации заключена в возможности использования ее рекомендаций и положений при разработке или модернизации стратегии и политики социального управления персоналом организации, при создании, методов активизации деятельности сотрудников предприятия.

Апробация работы по теме магистерской диссертации автором опубликованы статьи в сборниках научных трудов. Всероссийская научно-практическая конференция X Ковалевские чтения «Россия в современном мире: взгляд социолога» 13-15 ноября 2015 года (Санкт-Петербург). Выступление с докладом «Молодежные коммуникации в информационном обществе», а также выступление с докладом «Социальные коммуникации в управлении организацией». Научный журнал «Грани науки» Казанский (Приволжский) федеральный университет. Публикация статьи «Стандартизация планирование деятельности сотрудников организации как фактор повышения эффективности труда» том 4, номер 1 (2016 год).

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, состоящей из двух глав, шести параграфов, заключения и списка литературы, приложения и насчитывает 124 страницы (без приложений).

## ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОБЩЕСТВЕ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

### 1.1. Теоретические подходы понимания специфики коммуникационного общества

Процессы коммуникации являются неотъемлемой частью любого общества. В теории отсутствует единый подход к изучению данного явления в силу его многогранности. Тему коммуникации рассматривают в многочисленных науках таких, как социология, культурология, педагогика, психология, семантика, экономические дисциплины, теория управления, кибернетика и многие другие.

Анализ научной литературы, как правило, указывает на недостаточное внимание к вопросам изучения сущности процесса коммуникации в связи с изучением других проблем. А в тех научных работах, в которых имеются значительные теоретические разработки, встречаются различные подходы к пониманию термина «коммуникация» представителями различных областей знания. Несмотря на столь частое употребление данного термина, исследователи не всегда способны дать ему четкое определение.

В рамках диссертационного исследования, в целях достижения поставленных в рамках темы работы задач, важно рассмотреть различные подходы к определению понятийно-категориального аппарата заявленной темы: от общенаучных до принятых в рамках специальности социологии управления.

Тем не менее, приступая к рассмотрению такого феномена, как коммуникация нужно определить особенности данного явления с точки зрения его значимости в развитии организации.

Под организационным развитием понимают, как правило, плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры,

структуры и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении стоящих перед ней проблем и достижении целей [111]. Организационное развитие содержит в себе организационную реконструкцию, которая затем получает поддержку нормативными преобразованиями, и способствует изменению поведения участников организации.

Данный процесс содержит две важных составляющих, таких как развитие формальных и неформальных элементов управления. Формальные элементы рассматриваемы, осмыслены и ориентированы на структурные факторы, а неформальные – на бихевиористские и поэтому такие факторы изменения не столь заметны для всех [93, с. 22]. При возникновении проблем, связанных со структурой организации, менеджеры способны улучшить ее путем изменения отношения ее участников к своей работе, полномочий власти и диапазона управления. Но, с другой стороны, также могут возникнуть проблемы, связанные с поведением групп, коллективов или отдельно взятых людей. Они детерминируются как личными взглядами, ценностными ориентациями, настроениями и чувствами, так и взаимодействиями и ролями внутри групп. Процессы коммуникации, в таком случае, являются ключевым фактором изменения вышеперечисленных характеристик, и, в конечном итоге, влияющим на эффективность организации в целом.

Современные коммуникации являются имманентной характеристикой организаций, и, будучи продуктивно использованными, приобретают специфическую значимость и ценность в организационном развитии [99]. В связи с этим, коммуникация служит тем активным фактором организационного развития, который, в то же время, и средством воздействия на поведение людей, их состояние, расположение к целям, задачам и многим другим особенностям жизнедеятельности организации.

В общей сложности, коммуникация в любой организации содержит в себе два взаимозависимых аспекта: во-первых, коммуникация как активный процесс и, во-вторых, коммуникация как строение (сеть), как сформировавшиеся роли, нормы, традиции и стереотипы коммуникативного воздействия.

Анализ коммуникации как структуры взаимодействия людей и иерархии социальных ролей ее участников необходим в целях интерпретации всего возможного масштаба проведения коммуникации: от жесткого авторитарного порядка, так называемого, всеобщего контроля, до беспорядка и анархии, то есть, бессознательно образующихся, неуправляемых беспорядочных взаимодействий групп людей в организации. Представленные аспекты, объединяют коммуникативную структуру и коммуникативные роли в организации, являющиеся предметом подробного исследования во втором параграфе данной главы.

Для более подробного изучения механизма и закона функционирования коммуникации важно проанализировать ее как динамический активный процесс взаимодействия. Проблема межсубъектного взаимодействия ставится и по-разному освещается в работах ведущих социологов. Важно отметить, что коммуникация изучается как в пределах общей теории социологии, так и в пределах отраслевых социологических дисциплин.

Интерес к проблеме коммуникации как категории для пояснения общественных отношений детально рассматривалась социологами. В науке считается, что наиболее качественным в исследовании коммуникации были такие концепции, как системная теория, теория социальных конфликтов, теория обмена и символического интеракционизма. Системный подход разработали П. Сорокин и Н. Луман. Теорию социальных конфликтов формировала Франкфуртская школа, одним из последователей, которой отмечали Ю. Хабермаса. Теорию обмена исследовал Дж. Хоманс, который пытался ответить на вопрос, чем определяется ценность и необходимость самого взаимодействия. Огромное значение имеет вопрос, происхождения взаимодействия, его ментальных основ приспособления. На эту сторону проблемы обратили особое внимание теоретики символического интеракционизма Дж. Мид, А. Шюц, Г. Гарфинкель.

Не менее широкое проблемное поле изучения коммуникации образуют трактовки отраслевых социологических концепций. Достаточно много

различных исследований показано в зарубежных журналах, посвященных управлению коммуникациями: «Management Communication Quarterly» (Ежеквартальный журнал по менеджменту коммуникаций), «Journal of Communication» (Журнал коммуникаций), «Journal of Communication Management» (Журнал по коммуникационному менеджменту), «Journal of the European Institute of Communication and Culture» (Журнал Европейского Института по коммуникациям и культуре). В представленных журналах издаются статьи ученых в области менеджмента, организационного поведения и развития, обращенные на изучение коммуникациям. Особенный интерес к теме показан в результатах последних международных практических исследованиях в данной области, которые также публикуются в перечисленных изданиях.

Отечественные исследования, посвященные коммуникациям как социальному явлению, разрабатываются в рамках социологии коммуникаций. Огромный вклад в исследование данной категории внесли И. Яковлев, А. Зверинцев, В. Конецкая, А. Панфилова, Г. Почепцов и многие другие. При этом следует указать более широкий подход к исследованию данного феномена А. Соколовым, который доказывает закономерность создания метатеории социальной коммуникации. А. Соколов считал, что аспекты коммуникации исследуются в экономической и политической сфере общества, обозначая коммуникацию сущностной характеристикой развития общества. Те или иные аспекты современной коммуникации исследуются в политической, экономической считал коммуникацию сущностной характеристикой развития общества. Вместе с тем в отличие от П.Сорокина, Н.Луман представлял системы коммуникации как более динамичные образования, возникающие в процессе выработки определенного согласия между участниками взаимодействия по поводу их действий и переживаний. Поэтому социальные действия он рассматривал как события этой системы, так как от каждого действия зависит ее существование и развитие.

Согласно Н.Луману, компонентами сложной системы социального типа являются не физические объекты, а коммуникации, распадающиеся на действия, или события. Похожее понимание компонентов системы приводит к реинтерпретации понятия структуры. Последнее обозначает не отношение компонентов, а некую внутреннюю программу, ограничивающую количество возможных взаимоотношений. И подразумевается, что только благодаря ограничивающему структурированию система принимает столько «указаний», сколько необходимо ей для воспроизводства. Здесь можно сослаться на такой пример, который приводит Н.Луман. «Количество желудочного сока определяется количеством поглощенной пищи. По аналогии с вышесказанным можно было бы утверждать, что ни пища, ни сок не составляют структуру живой системы. Таковой выступает некий третий элемент (своего рода коммуникатор), который и регулирует отношения между данными элементами в процессе пищеварения и тем самым способствует обновлению организма» [43. с. 17].

Для Дж. Мида понятие «коммуникация» выступало основой для его теоретической конструкции. Под коммуникацией он понимал взаимодействие на основе языка и жеста, то есть, отдельных символов, без которых коммуникация не может существовать, так как именно благодаря символам люди могут общаться друг с другом. На базе взаимодействия находятся принципы подражания, выделение важных смыслов общения. «Подражание зависит от индивида, воздействующего на себя самого так, как другие воздействуют на него, так что он находится не только под воздействием другого, но и самого себя» [116, с.63].

Дж. Мид коммуникацию видит как частое отражение человеком самого себя и мыслей других о себе самом. Интерпретируя другими словами, действием коммуникаций символического взаимодействия является та среда, в которой развивается личность. Человек, существующий в символическом поле, пытается осмыслить действия других людей, и сам предполагает вести себя согласно с общепринятыми правилами, традициями и нормами.

Следующее развитие понятий интеракционизма рассматривается в этнометодологии Г. Гарфинкеля и феноменологии А.Шюца. Особенность представленных направлений теоретической мысли определяется тем, что они относятся не только к проблеме структурной организации общества, но и ее пониманию и объяснению. Такие направления в большей степени дополняют и углубляют идеи символического интеракционизма, открывают глубинные аспекты социального взаимодействия.

Для Г. Гарфинкеля ведущей проблемой является анализ того, как протекает сам процесс взаимодействия; каковы многофункциональные инвариантные свойства социального действия [42, с.40]. Так, взаимодействие он рассматривает как процесс коммуникации, в которой люди обмениваются значениями и трактовкой ситуации. Следует отметить, что, при этом, взаимодействие представляет собой определенную систему действий не менее двух лиц, в которой постоянно осуществляется их воздействие друг на друга, выясняется смысл действий и достигается определенная степень согласия между ними.

Специфика процесса коммуникации может быть раскрыта через призму феноменологии. В целях достижения понимания людьми друг друга, ориентации в различных ситуациях и обстоятельствах повседневной жизни, предполагается, человек следует предположениям, соответственно которым его партнер видит мир. Австрийский социолог и философ А. Шюц называл это бессознательно используемое в жизни допущение «общим тезисом о взаимозаменяемости перспектив» [104, с.25].

Коммуникацию А. Шюц рассматривал с двух сторон. Во-первых, человек способен некоторые события принимать на веру и при этом думать, что его партнер поступает также. Во-вторых, несмотря на индивидуальное различие собеседников, ограниченных культурой, биографией и социальным статусом, при этом они имеют одинаковую систему значений и ценностей, которые служат основой взаимопонимания.



Итак, рассмотрев несколько теоретических концепций, авторы которых считали коммуникационный процесс как большую, если не важнейшую часть общественного развития, особого внимания заслуживают концепции Г. Гарфинкеля и А. Щюца, для которых свойственна позиция рассмотрения коммуникации как важной предпосылки становления, функционирования и развития всего общества в целом.

В связи с этим парадигмальное дробление на макро- и микроподходы порождает вопрос, связанный с задачами социальной структуры и человеческой деятельности. Каждый из представленных взглядов имеет свои преимущества и недостатки, но во многих отношениях эти концепции взаимодополняют друг друга. Макроподходы акцентируют внимание на принудительном характере влияния социальных институтов. А микроподходы выделяют активные творческие объединения человеческого поведения. Также следует указать, что ни один из рассмотренных подходов не может обладать абсолютной истиной, но вполне можно увидеть взаимосвязь между ними. В некоторых отношениях, предпочтительнее точка зрения структуралистов. Социальные институты не могут полностью доминировать над человеческими взаимодействиями, но могут ограничивать их. Человеку следует постоянно выбирать, а не просто инертно отвечать на протекающее вокруг него события.

Рассмотрение разногласий между «структурным» и «деятельностным» путями способствует пониманию того, что в процессе социальных взаимодействий человек активно организует и изменяет социальную структуру (систему). Социальные явления подчиняются символическим значениям, которые, благодаря обществу, наделены действиями. Вследствие этого, следует подробно рассмотреть само социальное явление коммуникации, которое напрямую оказывает влияние на развитие общества.

В современной отечественной литературе в изучении социальных явлений выделяется ряд научных подходов в рамках данной проблематике. Первый дала возможность развивать трактовку коммуникации как социально значимого, важного процесса передачи и обмена информацией.

Коммуникацию как социально обусловленный процесс передачи и оценки информации в условиях межличностного общения по многим каналам при помощи многочисленных коммуникативных средств, таких как вербальные, невербальные и другие, рассматривала В.П. Конецкая. Она рассматривает понятие «коммуникация» путем приведения ее к целевому общению, создаваемому в реальной ситуации, согласно нормам речевой деятельности. По ее мнению, коммуникация выступает посредником между индивидуальной и общественно осознанной информацией. «Ключевой проблемой коммуникации, - пишет В.П. Конецкая, - выступает механизм, который перемещает процесс передачи и восприятия информации в социально существенный процесс индивидуального и массового влияния. Этот механизм заложен в речевой деятельности людей, именно в ней исполняются социально определенные нормы и правила общения» [51, с.36].

Эту теорию поддерживает Г. Почепцов, который понимает коммуникацию как процессы перекодировки вербальной сферы в невербальную, и наоборот [80, с.35]. Он доказывал, что главной целью коммуникации выступает переход от общения одного к действию другого. То есть, принуждение другого выполнять те или иные действия. Благодаря этому, выполняется передача значений между двумя различными независимыми системами, которыми выступают два индивида. Г. Почепцов увеличивает границы предмета сообщения, присоединяя к информации термин энергии: «Коммуникация реализовывается в материальном пространстве, на нее можно смотреть и как на процесс обмена сигналами малого уровня энергии, вследствие которого организуется обмен сигналами большого уровня энергии. Используется для обмена минимум, получаем максимум. Это возможно, поскольку каждый такой сигнал в системе связан с сигналом максимумом» [80, с.51].

Вышеизложенные концепции В.П. Конецкой и Г. Почепцова рассматривают роль коммуникации в изменении поведения ее участников. Главный акцент в их концепциях делается на изучение конкретной ее роли в обусловленной сфере. В.П. Конецкая акцентирует внимание на исследование

лингвистической коммуникации, а Г. Почепцов, в свою очередь, уделяет внимание воздействию средств массовой информации на общество.

Вторая группа исследований относится к изучению проблематики коммуникативной деятельности в организациях. Особый вклад в исследование представленных проблем внесли И.В. Алешина, А. Зверинцев, А. Панфилова, Ю. Палеха, И. Яковлев и другие.

В работах обозначенных авторов главная роль в процессе принятия решений и деятельности участников социальной организации отводится коммуникации. Согласно И. Яковлеву, коммуникация определяется как средство определения благоприятных отношений с обществом, он выделял письменную, устную, деловую, неформальную, личную и массовую коммуникацию [69, с.33].

Социально-психологические аспекты деловой коммуникации изучались в работах А. Панфиловой. Любопытен сам замысел убеждений А. Панфиловой – представить коммуникацию как редкий, специфический вид деятельности, без которого невозможно стать профессионалом в любой деятельности. Она определяет коммуникацию как процесс взаимодействия деловых партнеров, обращенный на организацию того или иного вида предметной деятельности. При этом главный акцент А. Панфилова делает на применение коммуникативных средств, приемы, методики и технологии влияния на деловых партнеров, а также рассматривает многообразные формы деловой коммуникации.

Представители информационного подхода отмечают иные свойства и особенности. Они причисляют коммуникацию к одной из частей общения наряду с взаимоотношениями и взаимодействием индивидов, экспансивным сопереживанием, процессами достижения взаимопонимания и так далее.

Г.М. Андреева полагает, что общение и коммуникация владеют соподчиненными отношениями. Коммуникация – это только одна сторона общения, собственно коммуникативная. Общение, по ее суждению – это

система, заключающееся из трех взаимосвязанных направлений: коммуникативной, интерактивной и перцептивной [10, с. 122].

А.П. Панфилова анализирует коммуникацию как один из аспектов общения, а именно как «информационно-коммуникативный» [77, с.111]. Коммуникация здесь – характерный обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Сторонником данной точки зрения является так же Е.Д.Жарков, который отмечает, что «обычно всякий обмен информацией считают общением. Такое понимание делает смысл этого термина слишком широким: общение отождествляется вообще с деятельностью. Следует различать коммуникацию и общение. Первая относится к области передачи и приема информации. Вторая - к процессам самоорганизации. Всякая коммуникация - общение, но не каждое общение - коммуникация, т.е. возможно существование ряда ситуаций, когда общение индивидов протекает без коммуникативных связей. Тогда процесс представляет собой просто психическую деятельность, направленную на самое себя» [41, с.9].

Согласно М.С. Кагану, коммуникация является некой информационной связью, при этом, общение объединяет индивидов с пересылаемой информацией и практическими действиями в работе, в быту и так далее. Общение он представляет как процесс коммуникации, который, однако, не сводится к нему [47].

Другая точка зрения принадлежит К.К.Платонову. «Общение» - это взаимодействие на основе взаимного психического отражения, это понятие является частным по отношению к понятию «коммуникация», под которой понимается любой вид передачи информации [76, с.54].

Помимо вышеперечисленных, следует отметить и другой подход к трактовке понятий «общение» и «коммуникации», представленный позицией А.М. Омарова, согласно которому, общение и коммуникация являются процессом обеспечения взаимопонимания индивидов посредством обмена информацией [52, с. 112].

По нашему мнению, общение и коммуникация – два феномена, не сводимые друг к другу и не имеющие соподчиненных отношений, которые имеют право рассматриваться в рамках исследовательской работы.

Общение невозможно сводить только к коммуникативной функции. Помимо данной функции, также ему отводят поведенческие, ценностные и многие другие. Общение не носит коммуникативный характер только тогда, когда не получена суть передачи информации. Хотя, с другой стороны, возможно, что коммуникация не носит характер сообщения, а только показывает форму социального управления. Следовательно, объем понятий «общение» и «коммуникация» не компенсируют друг друга.

При всем богатстве коммуникативных средств у партнеров по коммуникации адекватной переработке и осмыслению поддается, как правило, только какая-то доля передаваемой информации. А из этого следует, что значительная часть содержания коммуникации не несет для партнеров осознанной информации. Но, и выходя за рамки информационного обмена, это содержание способно сказаться на интуитивном уровне эмоционально-энергетического взаимовлияния партнеров.

В поддержку концепции о некорректности отождествления коммуникации и обмена информацией выступает Г.М. Андреева. Она пишет: «...такой подход запрещено рассматривать как методологически корректный, ибо в нем опускаются многие главные характеристики человеческой коммуникации, которая не относится к процессу передачи информации при любом изучении человеческой коммуникации, с точки зрения теории информации закрепляется едва только формальная сторона дела. Информация передается в условиях социальной коммуникации и развивается, уточняется» [10, с.57].

Существует и иная, не входящая в границы практического обмена информацией, функция коммуникации, как глубинной связи субъектов коммуникации. Функция предполагает передачу элементов уникальности взаимодействующих субъектов. Из выше перечисленного очевидно, что

коммуникация не может относиться к процессу приема и передачи информации, так и не может равняться с феноменом общения.

Коммуникация, на наш взгляд, выступает как одна из видов межсубъектного действия, сутью которого выступает сложившаяся структура социального отношения, в котором происходит взаимный обмен информацией, навыков и реализуется волевой контакт. Коммуникации опосредуются использованием символов, их интерпретацией, приданием значения и выстраиванием действия другого. Приспособление социального взаимодействия подобного рода содержит в себе сами действия: изменения в социальном окружении, вызываемые этими действиями; влияние этих перемен на других субъектов; рождение нового смысла в результате этого влияния и, наконец, ответные действия индивидов.

Под социальным взаимодействием в большинстве случаев понимаются «систематические, довольно частые социальные действия партнеров, обращенные друг на друга, имеющие цель вызвать вполне реальную ответную реакцию со стороны партнера. При этом ответная реакция вызывает новую реакцию воздействия» [82, с. 115]. Другими словами, разговор идет об обмене действиями, точнее структурами действий, которые взаимно сопряжены. Именно эти моменты, такие, как сопряженность структуры действий партнеров по отношению друг к другу, стабильная заинтересованность к ответным действиям своего партнера, представляют отличительные свойства такой формы социального взаимодействия как коммуникация.

Понятие «взаимодействие» содержит большой круг явлений. Среди форм взаимодействия следует выделить прямой контакт между людьми и косвенные виды, которые понимают ряд соединяющих звеньев и приспособлений. Взаимодействие бывает временным или постоянным, личным или всеобщим, формальным или неформальным.

Коммуникация как взаимодействие чаще всего выступает в форме взаимовлияния. Коммуникативное влияние выражается в стремлении коммуниканта изменить поведение других лиц в желаемом для себя

направлении. Взаимовлияние складывается из обоюдонаправленных воздействий, осуществляемых коммуникантами по отношению друг к другу в процессе коммуникации с целью вызвать у них необходимую ответную реакцию. К формам взаимовлияний относят информирование, убеждение, внушение, приспособление, оппозицию. При этом указывается, что формы влияний основываются на субъективных мотивах и целях. Последние же всегда социально детерминированы. Вот почему Соковнин В.М. считает, что «взаимовлияние - социальный признак общения» [84,с.38].

Важнейшей характеристикой коммуникации как межсубъектного взаимодействия является полимодальность самого субъекта данного взаимодействия. В качестве такого может выступать и отдельная личность, и социальная группа (микро- и макрогруппа) - группа людей, соединенная не механически, а органически, системно. Системные качества целостной группы: коллективное сознание и самосознание, единая коллективная воля к действию и свободный выбор целей, способов и средств действия. Кроме того, таким субъектом может быть общество, взятое в целом, когда оно выступает как единый субъект.

Предметная область коммуникации, ее цели, средства, используемые каналы, условия ее протекания, а также особенности субъектов общения и в целом социокультурная среда, в которой она происходит, - все перечисленные элементы в их взаимодействии образуют собой коммуникативный процесс.

С точки зрения ряда авторов предмет коммуникации характеризуется следующим образом: интерсубъективность, то есть процесс, охватывающий определенных членов общества, имеющих общие установки и воззрения; далее, проблемность, так как предмет понятия имеет сложный теоретический или практический вопрос.

Условиями коммуникации выступают факторы окружающей среды, такие как физический (то есть время, освещенность, обстановка и так далее) и социокультурный (то есть установки, социальная роль и стереотипы), которые непосредственно или косвенно воздействуют на содержание общения.

В качестве средств коммуникации выдвигаются разнообразные материальные носители размышлений, эмоций, свободы, специально назначенные или спонтанно используемые для передачи значения. Они разбиваются на вербальные (слова, знаки) и невербальные (мимика, жесты), а также средства коммуникации посредством действий и кодово-символические (знаки, символы, цифры).

Движение материальной формы сообщений, которые выражают смысловое содержание, обеспечивают коммуникативные каналы. Коммуникативный канал представляет реальную или воображаемую линию связи (контакта), по которой сообщения движутся от коммуниканта к реципиенту. Обычно каналы делятся на средства массовой коммуникации (пресса, издательство, телевидение, радиовещание) и межличностные каналы, т.е. личный обмен сообщениями между источником и получателем информации. Каналы в организации имеют свою специфику и классифицируются на: устные (беседа лицом к лицу), документальные (письмо, афиша, бюллетень и т.д.), телефон, факс, электронная почта, видео. Следует отметить, что ни один из вышеперечисленных каналов не обладает универсальным преимуществом. Во многих случаях необходима комбинация письменного и устного каналов с целью увеличения эффективности коммуникации. Указанные каналы могут использоваться как в формальных связях должностных лиц и подразделений организационной структуры, так и в неформальных отношениях, также имеющих немаловажное значение в распределении организационных задач.

Трактуя особенности субъектов коммуникации, которые влияют на ее динамику, выделим следующие: социально-психологические, морально-политические и индивидуально-личностные. Первый тип определяется социальным статусом, возрастом, демографическими характеристиками. Ко второму – взгляды, мировоззрения коммуниканта, и к третьему – их темперамент, интересы, характер и так далее.



Приведенные характеристики влияют на происхождение коммуникативного процесса: последовательность и порядок циклов, их продолжительность. Следовательно, коммуникация заключается во взаимодействии по поводу обмена деятельностью, информацией, смыслами и чувствами.

Коммуникация, рассматриваемая в качестве формы межсубъектного взаимодействия, обладает следующими специфическими чертами:

1. В данном взаимодействии одни субъекты направляют свою активность на других, но не превращают их только в объект воздействия, относясь к ним как к партнерам.

2. В качестве стимула такого взаимодействия выступают различные потребности, ценности, установки, желания, интересы.

3. Направляется эта активность социокультурными программами.

4. В процессе этой активности используются как естественные, так и социокультурные средства.

5. Результатом данного взаимодействия выступают изменения в знаниях, установках и поведении субъектов коммуникации.

Следует отметить, что характерной чертой коммуникации является то, что в ее процессе каждый участник создает два рода связей: безличные и личностные, то есть индивидуализированные и персонифицированные.

Личностная обусловленность членов коммуникации воздействует на сам процесс коммуникации, равно как и их социальная обусловленность. Само собой, любой человек наделен специфическим коммуникативным потенциалом. Потенциал характеризуется наличием меры и формой общительности каждого отдельного человека, характером и прочностью контактов взаимодействующих, но при этом, по своему содержанию коммуникация отдельного человека с себе подобными проявляется в системе социальных ролей. Поэтому, в большинстве случаев, коммуникация влечет формальный характер, так как социальные роли и статус личности влекут за

собой установление определенных запретов и ограничений, накладываемых на процесс коммуникации.

Человек существует в окружении, среди других индивидов, людей, и, непременно, становится причастным к их опыту. Постигание социального опыта и осуществление собственной сущности проистекает путем выполнения тех или иных социальных функций. Например, к таким относятся служебные функции (управляющий, подчиненный), житейские функции (сосед, гость, клиент и так далее), семейные функции (жена, муж, родители и так далее) и многие другие. Выполнять то, что положено на данном месте и в конкретное время, значит исполнять социальную функцию.

Важно указать, что характерная социальная роль оказывает существенное влияние на образ взаимных оценочных суждений участников коммуникации, на развитие отношений между людьми и на процесс образования нового значения смысла. Рассматривая на основании этих оценок, можно сделать вывод о важности той или иной социальной роли для представителей различных групп общества. Существует ряд факторов, влияющих на признание социальной роли, таких, как опыт общения с людьми, специфика коммуникации и социальные стереотипы.

Стереотипы социальных ролей неодинаковы у представителей различных социальных групп, они различаются прежде всего по степени обобщенности. У одних признание роли значимой сопровождается наделением человека, ее выполняющего, высокими оценками по всем признакам. У других (более высоких по статусу) отмечается более дифференцированный подход: возможность выделить комплекс свойств, являющихся главными для их понимания роли. То же касается процесса восприятия смысла. В низкостатусных группах, как правило, наблюдается совпадение интереса к сообщению и его одобрения со значимостью роли человека, выступающего в качестве источника информации. Таким образом, на процессы социальной коммуникации оказывают влияние статусные и ролевые характеристики субъектов коммуникативного взаимодействия.

Таким образом, специфика коммуникации как формы особого межсубъектного взаимодействия выражается как на уровне межличностных контактов, так и на внутриличностном и надличностном уровне. В связи с этим, коммуникация оказывает влияние на внутренний диалог, на межличностное взаимодействие, а также и на взаимодействие различных социальных групп. Такое понимание разномодальности коммуникации очень важно, потому что ориентирует не только на изучение восприятия человека человеком [117, с.33], но и акцентирует внимание на внутренней диалогичности сознания, с одной стороны, и на контактах между социальными группами разных масштабов, с другой. Иначе говоря, на рассмотрение коммуникации на различных уровнях ее существования.

Большой интерес представляет собой уровень организационного взаимодействия, на котором анализу подвергаются его многообразные формы, вероятность соединения разных систем ценностей. Передовые проблемы данного уровня охватывают развитие, изменение ценностей, установление традиций организации.

Считается, что каждый уровень организации выполняет свои функции, такие, как социальный контроль, который включает регламентирование поведения и деятельности коммуниканта; функция мотивации, которая побуждает людей к осуществлению принятого решения как социального механизма управления; трансляционная функция, должным образом выполняющая передачу информации. Суть интегративной коммуникации состоит в использовании коммуникации как средства объединения участников организации, согласования их действий и позиции с целью достижения всеобщих целей организации. Суть экспрессивной функции состоит в том, чтобы деловые партнеры хотели сформулировать и понять эмоциональные переживания друг друга.

Динамика коммуникации является одним из значимых факторов изменений. При этом процесс коммуникации понимается как порядок циклов, любой из которых определяет собой неотъемлемый акт взаимодействия

участников коммуникации. Каждый из циклов коммуникации начинается с определения задачи, которая формируется в ходе объединения социальных субъектов и заканчивается координированием отдельно взятых решений. Порядок циклов, прежде всего, не может определиться заранее возникшей программой, predetermined планом (исключительный момент составляют переговорный процесс). Данная программа крайне неустойчива и устанавливается самим ходом коммуникативного процесса.

Итак, коммуникация как форма межсубъектного взаимодействия процессуальна, а, следовательно, имеет пространственные параметры своего осуществления (социальный диалог, ролевое взаимодействие, система массовых коммуникаций) и временные (преемственность поколений, диалог культур) и должна изучаться с учетом данных факторов. Ведь определенный временной и пространственный континуум коммуникации, выступая как совокупность конкретных факторов или детерминант, формирует свойственные только ему образцы, дискурсивное поле, социокультурный инвариант коммуникации (доминирующий способ коммуникации и ее стилевые особенности), выполняя при этом свою основную функцию - обеспечение стабильности функционирования социальной системы, сохранение социального порядка.

Исследование коммуникации как динамического процесса предполагает рассмотрение его как одной из форм межсубъектного взаимодействия (с акцентом на его ролевой характер), включенного в более широкую социокультурную систему, которая, с одной стороны, детерминирует протекание данного процесса, а с другой - испытывает обратное воздействие. При этом социально-интегративная функция процесса коммуникации, ее ведущая роль в процессе социального диалога имеют особое значение для анализа коммуникаций как фактора организационного развития.

Отталкиваясь от принципов диалектического тождества между общим, специальным и исключительным, появляется возможность изучить организационную коммуникацию как особую форму, вид и уровень

коммуникации. Организационная коммуникация охватывает большой диапазон коммуникативных методов, каналов и форм, соединяющих интересы организации, формирование у группы психологического чувства общности и ее производственной деятельности.

Коммуникативные взаимодействия необходимо включают согласованные действия общественных субъектов и слаженную организационную характеристику общественной организации, которые, безусловно, содействуют формированию организации как социальной системы с целью подъема ее эффективности. Исходя из этого, организационная коммуникация выступает одной из главной предметной областью социологии управления, так как она объясняет механизм координации деятельности между сотрудниками в коллективе.

Из вышесказанного можно заключить, существует круг проблем социальных коммуникаций в управлении организацией, такие, как:

- определение роли и места коммуникации в жизнедеятельности организации;
- установление коммуникативной структуры и определение коммуникативных ролей в организации;
- сопоставление коммуникации с отдельными и пропорциональными ей социальными процессами;
- изучение взаимодействия коммуникативной и организационной систем;
- исследование коммуникации как фактора трансформации организационной культуры и адаптация личности.

Изучение социально-коммуникативных проблем в управлении организацией и определение будущего управления с учетом коммуникаций как фактора организационного развития, способствует появлению различных направлений социологического исследования обозначенной темы.

## 1.2. Значение коммуникации в функционировании организации

Система внутриорганизационных коммуникаций создает основу для изменения поведения людей. Это поведение выступает следствием тех социальных ролей, которые осуществляют участники организации в сферах конкретной коммуникативной системы. Потребность детального изучения коммуникаций внутри организации поясняется рядом взаимосвязанных факторов. Прежде всего, ролью и объемом коммуникации в управлении разнообразной деятельностью людей, во-вторых, тем, что оптимизация коммуникации, с учетом усиливающейся общественной ориентации управления, оказывает значительное воздействие на эффективность общих видов организационной деятельности.

Следует подчеркнуть, что управленческая деятельность в большинстве случаев несет коммуникативный характер. Буквально все функции управления создаются путем коммуникации, которая пронизывает во все жизненное пространство организации. Для эффективности организационной деятельности необходима синхронизация и согласованность, с тем, чтобы последующие действия осуществлялись целенаправленно и эффективно. Поэтому большое значение имеет порядок коммуникативной структуры в организации, а также коммуникативные связи в функциональных группах.

В теории менеджмента выделяют три основные школы: школа социальных систем, школа человеческих отношений и школа научного управления. Каждая из них внесла важный вклад в понимание социальных коммуникаций и их роли в организации, а также в понимание сущности воздействия коммуникаций на организационное формирование.

Современные модели построения организаций значительно отличаются от классических схем. Особенно известные среди них – дивизиональные, матричные, сетевые и проектные системы. Как правило, сетевые ресурсы способствуют установлению устойчивости и постоянства окружения организации.

Следует заметить, что модели формальной организационной системы не передают все важнейшие связи между сотрудниками и не показывают неформальные линии коммуникации и воздействия. Иерархическая модель рисует предполагаемую последовательность коммуникаций и управления. В этой связи следует рассмотреть изучение неформальных структур организации, которые отражают реальные взаимосвязи в коллективе.

Изучение множественных видов коммуникативных структур взаимодействия кадров и определение надлежащих им социально-психологических ролей будет неполным без надлежащей оценки данных коммуникативных структур. Поэтому для целей нашего диссертационного исследования особую актуальность имеет анализ таких характеристик организации, которые формируют основание ее культуры, и определяют воздействие многих типов коммуникативных структур на отмеченные характеристики. Коммуникативная структура организации – достаточно непростое явление, которое крайне мало изучалось отечественными авторами.

Коммуникативная структура представляет некий сложный механизм социальных взаимодействий между различными небольшими группами, изучаемых комплексно. При этом следует отличать коммуникативную структуру от организационной, хотя это и взаимосвязанные понятия.

Организационная структура нами рассматривается как распределение компонентов и подсистем внутри концепции (системы). Она показывает постоянную картину взаимосвязей в социальной системе. Данные связи наделены властью, статусом, координацией событий или иными критериями (параметрами). Формальная сторона организации рассматривает схему распределений каналов формальной коммуникации. В нее входят те структуры, которые являются устойчивыми в системе формальных прав и обязанностей, также входят и должностные инструкции, различные процедуры выполнения работ, социальные выплаты, поощрения и так далее.

Важность процесса коммуникации в области научного управления отмечена у немецкого социолога и философа Макса Вебера. Он разрабатывал

принцип «формалистической безразличности», то есть уравнивающейся функциональной деятельности высшего звена. Он полагал, что обмен информацией в бюрократической организации не обязан зависеть от личных качеств и настроения руководителя. Мерой действенного взаимодействия выступают способность человека уйти от личных проблем и состояний и осуществлять диалог только в рамках производственных отношений. Вебер писал, что важным инструментом повышения эффективности деловой коммуникации является инструкция.

Формирование механических моделей происходило в рамках классических подходов школы научного управления. Полагают, что некоторые части систем, например люди, не изменяются при контактном взаимодействии. При этом каждая часть системы будет осуществлять свою роль согласно правилам и нормам заданной ей функцией. Таким образом, представленная модель не рассматривает идеи роста и развития. Считая, что сотрудники в организации являются только средством достижения поставленной цели, данный подход упускает тот факт, что сотрудники имеют личное мнение о возможности получения этих целей с точки зрения удовлетворения личных нужд, осознание такого факта благотворно воздействует на принятие ими обязательств по достижению поставленных целей организации.

В рамках рассматриваемого подхода, внимание обращается на формальную структуру организации. Авторы научной школы сформулировали «законы», благодаря которым были обозначены правила регулирования поведения сотрудников в организации. Но это были нормативные правила, которые не давали возможность полностью осмыслить, каким образом работает эта структура на практике и каковы остальные правила и механизмы управления в реальности по части взаимодействия между элементами этой системы.

Новый этап в исследовании структуры коммуникаций связан с изучением неформальной системы коммуникации, который, в дальнейшем, будет рассмотрен в данном диссертационном исследовании. Первые разработки в



этом направлении были начаты в рамках исследований школы «человеческих отношений», а именно, в рамках известных хоторнских экспериментов Элтона Мейо, которые кардинально изменили существовавшие концепции поведения и мотивации человека в организации.

Последователи этой школы указывали на взаимоотношения работников как на определяющий фактор производительности их труда. Особое значение придавалось индивидуальной удовлетворенности работой, но, главное, в центре внимания стоял индивид, а не организация [107]. В данном аспекте, управляющий должен способствовать формированию стимулов у работников, а не стремиться управлять своими подчиненными.

Рассматривая результаты исследования хоторнских экспериментов, были сделаны следующие выводы: менеджеры обязаны принимать сотрудников как людей, которые нуждаются в чувстве принадлежности к коллективу и в оценке руководства. В этих целях создается система поощрений горизонтальных линий коммуникации и единая, основанная на взаимодействии руководства и сотрудников, работа по упрочнению дисциплины.

Пик развития школы «человеческих отношений» пришелся на 1990-е годы. Именно в рамках ее разработок впервые была показана значимость обучения руководителей и менеджеров способностям и навыкам межличностных отношений: внимательно слушать и осмыслять отдельных людей или группы людей, уверять их в необходимости убеждений; признавать потребности людей, а также необходимость их согласования с потребностями организации. Это и были исходные положения современного подхода к развитию организаций с позиций самообразования, собственно активного управления изменениями.

Главная заслуга в развитии понимания коммуникации как одного из основных факторов организационного поведения принадлежит американскому исследователю Ч. Бернаруду. Его не устраивало классическое, то есть традиционное, понимание организации. В одной из своих основных работ «Функции управляющего» Бернард рассматривал все организации как

координацию действующей системы: «Согласованно действующая система представляет собой широкий комплекс физических и биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в регулярно заданных отношениях на базе взаимодействия двух или более людей для достижения конкретной цели» [78, с.27]. По Бернарду, стремление человека работать, единая цель и обмен информацией выступают важными элементами в организации. Бернард считал обмен информации движущей силой объединения стремления человека работать и цели организации.

Из вышесказанного следует, что Бернард видел преимущественной и значимой характеристикой организации ее коммуникацию. Он отдавал большое внимание анализу как формальной, так и неформальной сторон организации. Отмечая, что неформальные отношения важны для действия формальных. При этом, формальные взаимоотношения он рассматривал как постоянные взаимодействия, в которые участники организации вступали для выполнения своих прямых должностных обязанностей.

Итак, формальная коммуникация людей указывает место человека в управленческой системе. Неформальные отношения людей в организации строятся на базе личных симпатий и общих интересов. Неформальные объединения определяют установки, правила и нормы поведения внутри формальных структур. Главная задача организации выступает в обеспечении коммуникаций, единстве и защите целостности личности.

Американская ассоциация управления еще в 1958 году опубликовала направленную высшим должностным лицам компаний статью «Десять заповедей успешной коммуникации» [26, с.336]. Важность роли коммуникации, при этом, обосновывалось тем, что эффективность управления зависит от коммуникации. Приведенные десять заповедей в статье содержали: планирование, анализ, целеполагание, намерение и решимость, направленность получателя сообщений, долгосрочную перспективу, соответствие действий полученной информации и умение слушать.

В дальнейшем, коммуникация получила развитие в теории систем. Центральная роль в развитии системного подхода в изучении коммуникаций управления принадлежат Дж. Марчу и Г. Саймону [117]. Данные сторонники системного подхода рассматривают в качестве ключевых факторов структуру коммуникаций подразделений и людей в организации, окружающей среде. Они определяют организацию как систему взаимосвязанных элементов и в качестве примера важнейшего фактора получения максимальной эффективности называют их согласованное функционирование. Важнейшим элементом каждой системы выступает коммуникация, объединяющие части системы или подсистемы и действующие их взаимозависимости.

Цель коммуникации состоит в согласованности и единстве функционирования всех составных частей организации. Жизнь организации обуславливается сетью и системой коммуникации, которые, в свою очередь, формируют условия для согласованной деятельности многих людей. Коммуникационный поток связывает организацию в единое целое. Системная школа определяет переработку информации в ходе коммуникаций важнейшей функцией организации и отмечает, что организационные системы по своей идее являются коммуникативными.

Взгляд с позиции системного подхода привел к усилению внимания к вопросам процесса принятия решений, а не деятельности или структуры подразделений, так как именно в процессе принятия решений устанавливаются цели и стратегия, а также направляются действия, ведущие организацию к изменениям и развитию. Организация должна проектироваться так, чтобы облегчить процесс принятия решения, а поскольку решения зависят от информации, поступающей по коммуникативным каналам, то организация строится на основе анализа информационных потребностей и коммуникативных сетей.

Современные модели организации, в отличие от классических, характеризуются большей сложностью. Возникновение больших компаний, использующих непростые методики технологий и действующих в изменяемых

условиях, содействовало появлению дивизионального типа структуры. Каждая группа в такой структуре, существует под началом одного руководителя, состоя из работников, выполняющих функции, отличающиеся друг от друга, но едино направленные на конкурентный продукт или сегмент.

Преимуществом данного типа структуры выступает высокая согласованность функции внутри отдела или автономного подразделения и значительная сосредоточенность на продукте. В качестве основного недостатка такой структуры можно указать усложнение информационной взаимосвязи и согласованности деятельности всех подразделений [87, с.210].

Проектные и матричные структуры сочетают в себе свойства как функциональной, так и дивизиональной структур. Здесь происходит наложение вертикальной структуры на горизонтальную структуру власти, влияния и коммуникации. Персонал, назначенный на должности, связан не только с функциональным структурным подразделением, но и с определенным продуктом или проектом. Наличие системы двойной власти - отличительная черта матричной организации. Эти современные схемы противоречат таким классическим принципам, как единоначалие и равенство ответственности и полномочий.

Резюмируя имеющиеся в научной литературе положения, важно выделить следующие виды коммуникативных структур в организации: формальная и неформальная; вертикальная, горизонтальная и диагональная. Следует указать, что вышеприведенная схема все же не охватывает широкий пласт внешних коммуникаций организации с окружающей средой, так как в нашем исследовании акцент указан на анализ внутриорганизационных коммуникаций.

Разделение коммуникаций на вертикальные, горизонтальные и диагональные выявляются на базе критерия направленности [82, с.56]. В границах вертикальных субординированных коммуникаций информация двигается с уровня на уровень организационной ступени. Она может перемещаться как по нисходящей, так и с высших уровней на низшие. Благодаря такому положению, сотрудникам нижних уровней передаются

обязанности по выполнению работ и их логическое обоснование, истолковывается политика и методика организации, объясняются правила и персональные преимущества, обеспеченные работодателем и тому подобное.

Помимо обмена по нисходящей, в организации требуются коммуникации по восходящей, то есть снизу вверх. Подобные коммуникации осуществляют функцию информирования руководства о том, что происходит на низших уровнях. Посредством данного механизма оно узнает о протекающих или назревающих вопросах и проблемах, и предлагает допустимые варианты исправления положения дел.

Вертикальные связи объединяют иерархические уровни в организациях и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, воздействуют непрерывно, отображают разделение полномочий и устанавливают статус человека в организационной иерархии. Предоставленные связи предназначаются на роль каналов передачи распорядительной и отчетной информации, формируя тем самым устойчивость в организации. Иными словами, в рамках вертикальных связей разрешаются проблемы власти и влияния. Часто, рост организации сопутствует росту вертикальных связей, так что по количеству этих связей можно судить о размере организации. Нынешняя большая организация с сотнями тысяч сотрудников может иметь от 7 до 12 уровней по вертикали. Вертикальные коммуникации играют существенную роль в реализации функциональной и продуктовой специализации, но, при этом, включают горизонтальные связи.

Применение вертикальных связей в качестве каналов передачи сообщений для принятия решения становится неэффективным, когда информация, применяемая для решения, должна осваивать на нескольких уровнях организационной иерархии, размещенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность появления искажения, торможения всего коммуникационного процесса.

Горизонтальные связи – это коммуникация между двумя или более одинаковыми по положению работников в иерархии организации. Их основное

назначение – содействовать наиболее действенному взаимодействию частей организации, достигая их общей работы и продвижения организации в необходимом направлении. Здесь в качестве четырех существенных целей применения горизонтальных каналов устанавливается: согласованность работ, решение проблем, распространение информации, решение конфликтов. Горизонтальные связи организуют ряд значимых преимуществ: экономия времени и рост качества взаимодействия; создание равноправных отношений. Горизонтальные коммуникации выступают основой составляющей удовлетворенности работников, вырабатывают у них самостоятельность, предприимчивость и мотивированность, смягчают боязнь риска.

Организационные коммуникации не ограничиваются взаимодействием в вертикальных и горизонтальных направлениях. При важности решения специфичных проблем зарождается диагональная коммуникация, которая пересекает функции и уровни в организации. Такая коммуникация нужна, когда участники организации не могут взаимодействовать путем имеющихся горизонтальных и вертикальных каналов. Тем не менее, следует указать тот факт, что подобные случаи встречаются сравнительно редко, так как участники организации стараются находить решение проблем в рамках традиционных взаимодействий.

В зависимости от способа нахождения контакта нужно отметить непосредственную и опосредованную коммуникации. Непосредственная предполагает взаимодействие сотрудника лицом к лицу, «здесь и теперь», то есть в порядке жизненного времени и взаимодействия. Опосредованная коммуникация рассматривается общением участника организации через посредника, «вчера и там», такие как, приказ или распоряжение; телефон или электронную почту. Следует указать на то, что в условиях непосредственного взаимодействия диапазон коммуникативных средств расширяется за счет введения в нее единого спектра невербальных средств.

Особенно бесспорным компонентом структуры коммуникаций в организации выступают формальные коммуникации, которые определяются

должностными инструкциями, функциональными обязанностями, контрактами. Но, как мы уже замечали, кроме формальной структуры иерархических статусов и организованных потоков сообщений всякая система располагает неформальной структурой. Каналы формальной и неформальной коммуникации часто дополняют друг друга и взаимозаменяемы.

Факторами, воздействующими на формирование неформальных коммуникаций, выступают близость и взаимные симпатии участников организации. В любой организации всегда есть знаковое отличие между формальной официальной структурой и неофициальным, несанкционированным поведением. Встречается несколько причин такого отличия: формальная структура, как правило, медленно реагирует на изменения внешней среды. В целом же одна лишь формальная структура знакомит довольно с узкими возможностями для толкования организационного поведения.

Традиционно, исследователи устремляли интерес на дисфункции неформальной структуры, к которым отнесли двойственные цели, ограничение результата и стремлений, конформизм, бездействие, сопротивление изменениям и распространением слухов. Вдобавок, передаваемые по неофициальным каналам сообщения и слухи, могут носить как позитивный, так и негативный для управления характер. Следует отметить, что неформальная коммуникативная система имеет следующие преимущества: заполняет пробелы в возможностях управления, содержит безвредный выход эмоциям сотрудников, совершенствует социально-психологический климат в коллективе и в организации в целом.

Следовательно, закрепим, что коммуникативная структура организации, оказывающая существенное влияние на поведение сотрудников, создается под влиянием непростой системы социальных взаимодействий между небольшими группами, рассматриваемых в совокупности. Но коммуникативная сеть может подключать участников многообразных подразделений, однако, как правило, ее состав создается в рамках одного подразделения.

Наличествуют устоявшиеся примеры коммуникативных сетей и соответственных им социально-психологических ролей членов коммуникативного процесса. Обычно, все многообразие коммуникативных сетей подразделяют на централизованные и децентрализованные (53, с.98). На рисунке 1.1 заметно, что в одних моделях вся коммуникация заканчивается на руководителе или лидере группы (звезда, веер), в остальных же случаях (неполная, полная сеть) она размеренно делится между участниками группы.

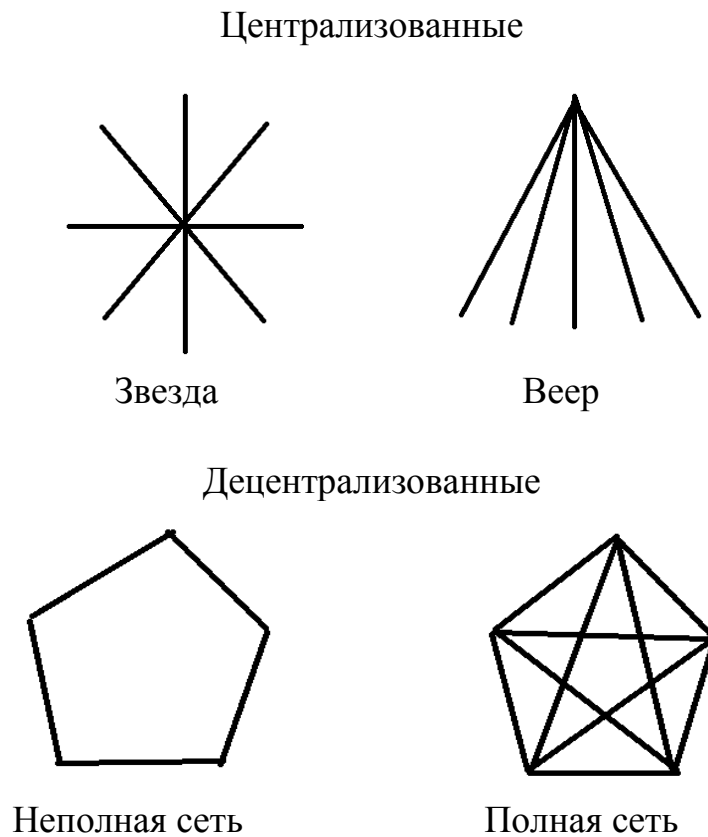


Рисунок 1.1 - Типы коммуникативных сетей

Полная сеть, полагающая взаимодействия «каждого с каждым», стимулирует обмен взглядами в трудовой группе, содействует основанию теплого морального климата и приспособляемости.

Известна масса остальных вариантов коммуникативных сетей: цепочная, многозвенная, звездная и иерархическая [89,с.139]. Взаимоотношения между руководителем и исполнителем в этих структурах значительно различаются.



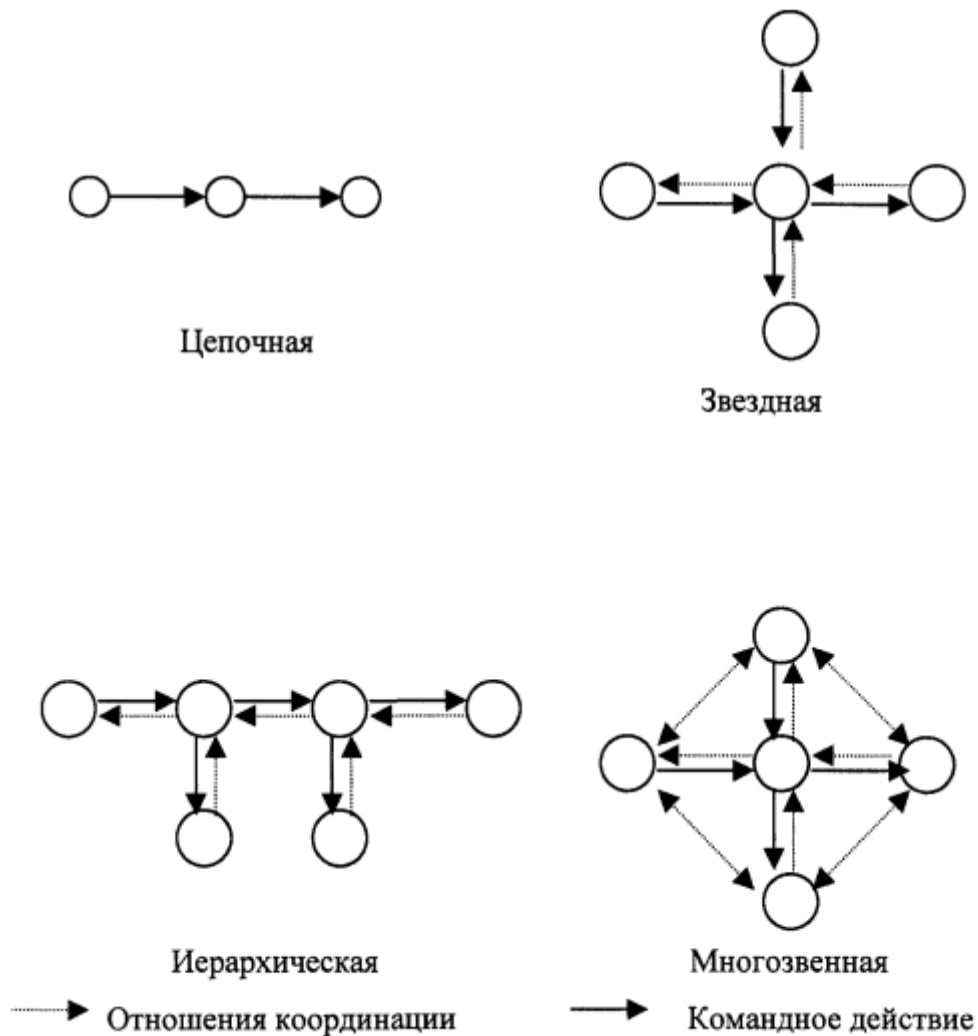


Рисунок 1.2 - Виды коммуникативных сетей

При цепочной структуре (рисунок 1.2) коммуникационное решение, изображаемое с одного конца на другой, становится понятно всем руководителям и всеми обсуждается. Все связи в данной структуре равны, а командного стиля руководства нет. Такая строение взаимоотношений распадается, если срывается связь между двумя участниками коммуникации. В многозвенной структуре (рисунок 1.2) все участники коммуникации объединены между собой. Ее отличает достаточное постоянство и быстрота передачи информации. В реальности эта модель наиболее часто используется на уровне первичного коллектива. В звездной структуре (рисунок 1.2) ярко выражен коммуникатор-руководитель, через которого передается вся информация. Все связи замыкаются на нем. Для иерархической структуры (рисунок 1.2) свойственны сильно выраженные командные отношения.

Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

В практике жизнедеятельности организации существует еще большее многообразие коммуникативных сетей и моделей. На основании их изучения исследователи обнаружили несколько типов коммуникаторов, которые выполняют определенную коммуникативную роль в рамках коммуникативной сети. Сама роль зависит от принятой информации. Участник организации может показать ее дальше в том виде, в котором получил, а может дополнить своей точкой зрения, оценкой, толковать или вообще скрыть. В литературе по коммуникациям [49,110] выделяют следующие коммуникативные роли:

1. «Сторож», это человек, координирующий в коммуникативной сети весь контроль объема пересылаемой информации от одного к другому. Или «диспетчер», человек, распределяющий информацию по сетям (звезда, веер).

2. «Связной» или «мостик», человек, объединяющий на межличностной основе двух и более групп в системе.

3. «Лидер мнений» это человек, к чьим суждениям и оценкам прислушиваются коллеги, чье мнение авторитетно для принятия решений.

4. «Космополит» это человек, который чаще и инициативнее остальных взаимодействует с внешней средой коллектива или организации.

Усилия по проведению планомерных трансформаций окажутся напрасными без перемен в личном поведении некоторых участников организации, без желания сотрудников перейти на новые модели поведения. Выделенные группы людей, осуществляющие многообразные коммуникативные роли, по-разному воздействуют на формирование организации. Так, «сторож», фильтруя информацию, поддерживает структуру и рабочий поток. Например, секретарь избавляет начальника от незначительных сообщений, фильтруя поток информации, тем самым, высвобождая время последнего для более значимых дел

«Связные» формируют коммуникативную целостность организации: объединяют, интегрируют отделенные группы в организации. Однако они при этом либо форсируют обмен информацией, либо замедляют его.

Воздействие «лидеров мнений» учреждено на управлении информацией, поскольку они предназначаются «воспринимателями» и «интерпретаторами» информации для своей небольшой группы. Вследствие этого существенность наличия «лидеров мнений» в организации состоит в возможности осуществить через них согласованность интересов различных групп в соответствии с целями организационного развития.

«Космополит», реализовывая свою роль, содействует инновациям, творчеству, помогает предугадать изменения и адаптироваться к меняющимся условиям остальным участникам организации.

Задача руководителей организации состоит в эффективном использовании людей, исполняющих коммуникативные роли, и поддержании их инициативности. Что относится к самим руководителям, то в ходе коммуникативного взаимодействия они также реализовывают те или иные роли. Оптимальным образом коммуникативные роли руководителей изображены в модели управленческих коммуникаций, составленной под прямым наблюдением за менеджерами в их окружении [87, с. 101].

Следует указать, что коммуникативные роли обладают очень обширным диапазоном и крайне непостоянны. Поэтому наши изображения коммуникативных ролей не претендуют на универсальность и не означают, что каждый участник организации обладает лишь одной ролью.

Все ролевые конфликты располагаются в границах организационного или структурного конфликта. С позиции организационного поведения выделяют четыре основных типа структурных конфликтов:

– конфликт, связанный с иерархией, который возникает среди разных уровней организации, например, между Советом директоров и менеджерами высшего уровня, между менеджерами среднего и низшего уровня или общий конфликт между менеджментом и сотрудниками организации;

- функциональный конфликт или конфликт между разными функциональными подразделениями, например, между отделом бухгалтерии и отделом маркетинга;
- конфликт между линейным и штабным персоналом в классической организации, между менеджерами по проекту и функциональными менеджерами в матричной структуре;
- конфликт между формальными и неформальными группами, например, неформальные правила работы в организации могут быть несовместимы с формальными.

Стоит учесть тот факт, что сокращение и ограничение конфликтов в организации не всегда отвечает более действенному управлению. Все виды организационных конфликтов возможно полезны, так как конфликты выступают неотъемлемой частью процесса изменения. Более того, появляющиеся на базе нарушения формальных и неформальных норм, между функционирующими коммуникативными формами и организационной структурой, и содержит ресурс развития организации.

Таким образом, присутствие информации о сложившихся коммуникациях, их структура и динамика изменений выступают важными факторами управления организацией и ее развитием. В связи с этим, автор считает, что абсолютное осмысление организационно-управленческих вопросов представляется неполным без учета роли социальных коммуникаций в деятельности организаций. В нынешних условиях малодейственные социальные коммуникации возбуждают множество помех, объединенных с деятельностью и развитием организации, и часто ставят ее в условия выживания. Имеющиеся проблемы определяют необходимость диагностики, главные функции которой заключаются в понимании, описании, выявлении коммуникативной структуры и ее взаимосвязи с целями и задачами организационного развития.

Резюмируя выше сказанное, нужно выработать следующие выводы.

Организация как социальная система выступает единым образованием,

элементами которого выражают люди, их отношения и взаимодействия, носящие постоянный характер. И коммуникации здесь, прежде всего, вызваны представить роль приспособления социальной интеграции, поддержания и развития социальной структуры организации и обеспечения эффективности процесса социального диалога.

Трактовка коммуникации как фактора организационного развития основана на представлении о коммуникации как чрезвычайно многообразном явлении, имеющем огромную важность для построения, функционирования и целенаправленного изменения организации. Основное значение данного фактора заключается в возможности увеличивать упорядоченность внутренней среды, создавать структуры, способные за счет консолидации интересов и действий всех сотрудников обеспечивать устойчивость организации в меняющейся внешней среде. Подобная консолидация создает синергетический эффект.

В процессе организационного формирования создаются различные коммуникативные схемы, которые можно классифицировать и показать как вертикальные, горизонтальные, диагональные, формальные, неформальные, опосредованные и неопосредованные.

Следует заметить, что разделение формальных и неформальных коммуникативных структур не является абсолютным. Неформальные группы, возможно, могут изменяться в формальные и наоборот. Также важно то, что каждая формальная структура не исключает, а, наоборот, полагает присутствие внутри себя ряда, а часто многих неформальных групп. Тем самым, в структуре коммуникативных связей объединений близко взаимодействуют и накладываются друг на друга, формальные и неформальные способы их структурирования.

Группа людей, связанных обусловленным образом с помощью потоков посланий или сигналов и характеризующаяся плотностью коммуникаций, организует коммуникативную сеть. Все разнообразие коммуникативных сетей можно подразделить на централизованные и децентрализованные. Для

постановления однообразных задач значительно лучше подходят централизованные сети. В тех случаях, когда сложная проблема требует непрерывной обратной связи с центральным органом, нужно перейти к децентрализованным сетям типа «каждый с каждым».

Каждый участник коммуникативной сети выполняет свою коммуникативную роль, которая может не соответствовать роли, определенной организационной структурой. Соответствие реальных ролей ролям, предписанным организационной структурой, способствует укреплению последней. При этом поскольку роли задействованы полностью, их адекватность местоположению работника в структуре оказывает максимальный эффект на организационное развитие. Однако в результате длительного устойчивого функционирования снижается способность к адаптации, усиливается инерционность организации, что вызывает рассогласованность с изменяющейся внешней средой. Гибкость и адаптивность коммуникативных ролей обуславливают быстрое реагирование в ответ на изменения в окружающей среде. Расхождение предписанных и действующих ролей приводит к изменениям в организационной структуре, что, в конечном счете может привести к ее разрушению и гибели организации либо к построению новой структуры, адекватной требованиям внешней среды и способствующей развитию организации. Соотношение ролей, их соответствие или несоответствие существенно зависит от стадии развития организации. В этой связи очень важно рассмотреть коммуникативные аспекты управления на разных этапах развития организации.

### 1.3. Коммуникативные аспекты организационного развития

Одним из важнейших коммуникативных аспектов выступают организационные изменения, определяющие реальное перераспределение коммуникативных ролей в организации. Цель этого перераспределения состоит

в том, чтобы реализовать изменения и сделать так, чтобы организация строго отвечала на проблемы.

Закономерно возникает вопрос, каким образом осуществляются изменения, обращенные например, на обогащение содержания работы, или вовлечение работников к управлению, либо перестройку структур. Равномерное сопровождение изменений в организации, сконцентрированных на упрочнении организационной деятельности и повышении эффективности, и выступает предметом организационного развития. Главной задачей организационного развития является трансформация или изменение составных частей организации. Изменение состоит в том, чтобы она в значительной степени помогала потребностям людей. Являлась более эффективной, результативной, и располагала бы к организационному обучению и самообновлению [119, с.155].

Организационное развитие является всеобъемлющей программой для определения взаимодействия множественных частей организации, общее влияние ее структур, технологий и людей, которые относятся к поведению сотрудников во многих группах и на различных территориях. Для создания подобного вида программы важно осознавать то, что показывают типы взаимодействия людей и характер их взаимосвязей. При этом характер такого воздействия изменяется в зависимости от того, примерно на каком этапе своего жизненного цикла существует организация. Следовательно, возникает необходимость в изучении организаций и ее коммуникативной структуры.

Развитие организации протекает в несколько этапов. Теория жизненных циклов организации американского писателя И. Адизеса выделяет десять этапов: первый этап выхаживание, затем младенчество, детство, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация и последний этап – гибель организации [97, с.63]. Обозначая основные моменты, можно отметить четыре состояния развития организации: рождения, становления, расцвета и бюрократизации. Каждому из указанных этапов присущи определенные особенности социальных коммуникаций (рисунок 1.3).

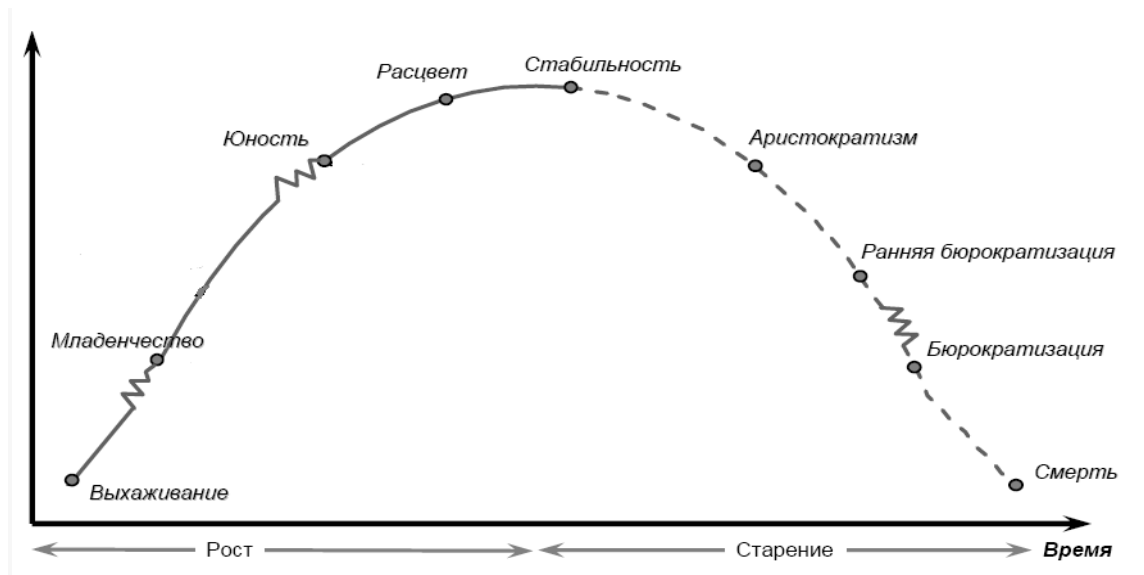


Рисунок 1.3 - Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу  
Источник: [34].

На самом первом этапе поведение людей складывается внутри самой организации под влиянием внешней среды организации. Комплекс этих факторов формирует новые вероятности или, наоборот, ограничения для эволюционирования организации. На этом этапе организация имеет гибкую, но не ярко выраженную структуру, и отсутствие ясного распределения полномочий, последствия деятельности не регистрируются, нет особого строгого контроля и систем отчетности, также нет среднего звена менеджмента, и как руководители, так и работники всецело оповещены о происходящем в компании. Считается, что в такой момент жизни организации именно коммуникативные действия выявляют структурные отношения, а не наоборот.

Второй этап характеризуется моментом становления организации, к его главной черте относится текучесть кадров, обоснованная созданием основного кадрового состава организации, формированием среднего уровня менеджмента. К тому же, данному этапу характерно свойство образования признаков ограничения работников в информированности, в силу искажения информации при пути «сверху-вниз» и наоборот.

Расцветом организации выступает третий этап жизненного цикла. Он характеризуется приобретением наилучшего баланса между гибкостью и самоконтролем. Увеличение штата сотрудников определяет образование



должностных инструкций, дифференцирование полномочий, упрочнение позиций среднего уровня менеджмента. Но на этом этапе также образуются первые признаки устаревания организации, такие, как отделение руководства от работников, а точное разделение полномочий служб сводит к образованию «ничейных полос».

Четвертый этап - бюрократизация; на этой стадии система управления озабочена самосохранением, правила и нормы ужесточаются и формализуются, информационные связи между сотрудниками нарушаются, гасится инициатива. Организация функционирует по инерции, увеличивается отдаленность руководства от коллектива, организация разбивается на множество команд, каждая из которых отдает приоритет своим целям, нежели организационным. Компания перестает быть мобильной и гибкой, и, следовательно, приспособливаться к внешним изменениям, что может привести к ее гибели.

Перечисленные этапы редко проявляются в чистом виде. Они позволяют определить, в каком направлении необходимо развивать организацию, на какие компоненты воздействовать в большей степени. Непосредственный процесс развития охватывает четыре интерактивных компонента: формальная организация (структура предприятия - схемы, политика, процедуры, информационные системы, механизмы управления и контроля); цель (смысл существования организации - в целенаправленной общественной деятельности людей, а задачи - это та работа, которая должна ими выполняться); люди (организация складывается из личностей, которые привносят в нее свои индивидуальные знания и навыки, а также потребности); неформальная организация (более «мягкая», социальная сторона организации, которая делает осмысленной работу ее сотрудников. Она «вдыхает жизнь» в формальную структуру и представляет собой ее «культуру»).

Результирующее состояние, на котором можно рассматривать конечный результат на любом из трех уровней - организационном, групповом и личностном. На организационном уровне результирующее состояние

показывает, насколько успешно организация реализует свои цели, будь то производственный сектор или сфера услуг; как организация распоряжается ресурсами; как организация удовлетворяет требования внешней среды [11, с. 158].

Другими словами, организационное развитие влияет на стратегии, приоритеты, направления, помогает разрабатывать идеологию организации и устанавливает содержание всех протекающих в организации процессов.

Важной задачей следует отметить обеспечение протекания двух потоков информации, такие как «сверху» и «снизу». Поток информации «сверху» объясняется тем, что информация поступает от первых лиц компаний, которая автоматически доходит до сотрудников. Каждый работник имеет непосредственную потребность в знании о намерениях руководства, итогах и будущих перспективах деятельности компании и так далее. Если нет удовлетворенности в этой потребности, то сотрудники начинают предполагать о реальных намерениях руководства, появляются слухи, создается нервная обстановка, которая влечет за собой интриги, отвлекающие от основной работы. Для разрешения такой проблемы создаются общие приказы и доводятся до их исполнения. Для верного понимания смысла приказов и распоряжений нужно проводить дополнительную объяснительную работу, причем исходящую от первых лиц компании. Следовательно, руководитель обязан объяснить воззрения руководства, принципы управления, решения, мотивы и так далее.

Не менее важен и встречный информационный поток - от персонала к руководству. Настроения, мнения, оценки, отношения, возможные предложения по улучшению дел - обо всем этом руководитель может узнать непосредственно от работников. Поэтому он должен пользоваться любой возможностью личного контакта, создавать для этого возможности от текущего приема до отдельных бесед и неформального общения. Этот источник не могут заменить сведения, поступающие от руководителей подразделений, так как возможны искажения информации, и тогда

руководство может столкнуться с неожиданным для него конфликтом. Поэтому если первые лица не выстраивают этот поток информации, он начинает складываться стихийно и не всегда на пользу делу.

Оба потока информации, в итоге, обращены на достижение общей цели, то есть на создание чувства «мы», сплоченности к общему делу. Это влечет собой привлечение подчиненных к разработке решений, трансформации стиля руководства, изменение стиля управления.

Но на этом деятельность организационного развития не заканчивается, в силу того, что менеджеру необходимо оценить результаты деятельности. Любое совершенствование системы функционирования организации, как и любая сложная программа, имеет свои проблемы и ограничения. Изменение может характеризоваться сдерживанием сопротивления участниками программ путем групповых установок. Часто, групповым интересам отдают большее предпочтение, чем интересам фирмы. Сопротивление – это осознанное или бессознательное противодействие изменению. Внутрифирменное сопротивление расходуется на два суждения. Первым является сопротивление работников новым идеям и решениям – сопротивляются конкретные сотрудники. А второе, в целом, организационное сопротивление, когда воздействие идет с организационной структуры, например, характер полномочий, распределение прав и обязанностей и так далее.

В таком случае, менеджерам нужно делать попытки, обращенные на получение помощи в изменении до принятия процесса модификации, в ходе их внедрения и по окончанию реформ. Помощь в изменении в большей степени зависит от постоянства коммуникаций. Даже в тех случаях, когда изменения задевают определенную часть группы, о предполагаемых преобразованиях нужно знать всем ее работникам, что позволяет участникам чувствовать себя вне опасности и поддерживать групповое сотрудничество.

Информированность сотрудников об организации предполагает обеспечение доступности информации о факторах, определяющих потребность в изменениях. Предполагаемые результаты принятых изменений становятся

достижимыми, когда работники знают о потребностях в переменах. Сотрудники имеют право получать доступ к информации о положении дел в организации, это формирует готовность работников к изменениям. Понимание необходимости организационных трансформаций делает возможным обеспечение участия персонала в преобразованиях.

Предметом, на который будут направлены планы мероприятий по изменению дел, выступает действующий персонал или коллективы людей. Выполнение ряда изменений в деятельности коллектива групп само себе не будет являться гарантом желаемой стабильности изменений организации в целом. Поэтому планы изменений должны быть систематизированы и направлены на организацию в целом.

Однако изменения не являются самоцелью в развитии организации. Главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Основным в управлении организационным развитием является умение видеть цели деятельности организации в динамике. Достижение целей предполагает постоянную готовность к изменениям и реакцию на внутренние и внешние переменные. Другими словами, эффективность организационного развития в конечном итоге связана с продуктивным воздействием на корпоративную культуру и на индивидуальную культуру каждого члена организации. Организация в этом случае действительно становится способной к саморазвитию и не нуждается в консультанте.

В силу своего потенциального влияния на способ постановки и ведения дел, а также на формирование и изменение организационной культуры особый интерес для управления организационным развитием представляют такой коммуникативный аспект организационной деятельности, как коммуникации в процессе принятия решений, построение взаимоотношений (формальных и неформальных) между работниками по горизонтали и по вертикали, с учетом восходящих и нисходящих потоков информации.

Доминирующий вид коммуникационной структуры управления социальной организации выступает в виде социального управления путем социальных коммуникаций в развитии организации, также имеет значение наличие стереотипов отношений и взаимодействий по вертикали и наличие взаимодействий по горизонтали, которые, в свою очередь, направлены на создание команды.

Важной особенностью организации выступает ее целенаправленность на решение конкретных задач. Именно целевая направленность организации охватывает комплексный тип его внутренней структуры, объединяющий формальные и неформальные части. Классические методы исследования коммуникаций в организации делают акцент на направлениях, связанных с формальными каналами, которые формировались благодаря руководству компании в целях получения желаемого результата и интересов компании. Однако не учитываются неформальные составляющие, которые могли бы играть большую роль в организации.

Типичным примером можно рассмотреть руководство, как элемент формальной структуры, и лидерство, как часть социально-психологических отношений в организации. Оптимальным вариантом будет служить совпадение руководителя и лидера в одном лице. Возможен также вариант конструктивного взаимодействия формального руководителя организации и ее неформального лидера. Противостояние между формальным руководителем и ее неформальным лидером практически исключает возможность нормального функционирования организации, так как в коллективе назревает нездоровая обстановка.

Благоприятные условия для сплоченности коллектива организации формирует коммуникативный потенциал группы. Коллектив, имеющий высокий коммуникативный потенциал, становится командой. Признаками такой командной работы является: получение желаемого результата от командной работы, нежели от персональной. Качества, принадлежащие

идеальной команде: взаимная забота, общие цели, совместное развитие и так далее [91, с.117].

Коммуникации способствуют благоприятному развитию организации при следующих условиях:

- стереотипные отношения и взаимодействия по вертикали дают открытость необходимой для сотрудников информации, сосредоточенность на приобретение обратных связей по всем уровням иерархии;

- присутствие системы отношений и взаимодействий по горизонтали, направленной на развитие команды.

Данные условия определяют адекватную установку на труд в этой организации и стремление получить успех именно в ее системе, формируют ощущение удовлетворенности трудом и направляют сотрудника на полную отдачу.

В организации существует возможность управления развитием, созданного на учете состояния социальных коммуникаций. Примером служит использование подхода аспирационного управления. Данный подход характеризуется формой построения организации, при котором ценности используются для развития обучающей способности самой организации и для управления процессом развития ее культуры [68].

Идея аспирационного управления основывается на том, что большинство организаций должны постоянно обучаться и осваивать все новое, то есть быстро развиваться, приобретать и использовать информацию, быть гибким и ловким, изменяться в условиях окружающей среды организации. Аспирационное управление связано с созданием коллективных ценностей и ясного представления о перспективах развития организации, что способствует ее к обучению. Таким образом, аспирационное управление рассматривает анализ совокупности отношений между сотрудниками организации, которые в свою очередь обуславливают сущность организации.

Два основных положения, которые находятся в основе аспирационного управления, характеризуют подход к коммуникациям в организации. Первое -

это идея о том, что информационные ресурсы являются доступными, понятными и пригодными для широкого использования в организации. Данное положение противоречит традиционному представлению о том, что информация подконтрольна руководителям компаний, и лишь они могут найти ей наилучшее применение. Суть второго положения заключается в том, что открытые и интерактивные коммуникативные взаимосвязи в организации в большей мере способствуют созданию обучающей среды, чем опора на иерархическую структуру, на отношения «подчиненный - начальник», на конкуренцию между сотрудниками и на коммуникацию «сверху вниз».

Аспирационное управление предполагает изменение организационной культуры, в частности отказ от чрезмерно структурированных, иерархических и механических форм строения и переход к открытым, интерактивным и саморегулирующимся организациям.

Существует два главных отличия между этими формами. Первое, когда саморегулирующиеся организации первоочередной ценностью ставят сотрудника. В отличие от этого в типичных компаниях сотрудников нужно контролировать и управлять над ними. Потери в таких компаниях связывают с плохими сотрудниками, а у саморегулирующихся компаний сотрудники и их взаимодействия выступают источником развития, обучения и способности к адаптации.

Во-вторых, эти подходы различаются в отношении к поставленной проблеме постоянства и изменений. Общепринятый подход гласит о стабильности, управлении за окружающей средой, контроле поведения сотрудников, формальном механизме коммуникаций и официальной системе оценки и контроля. Идея самоорганизации исходит из предложения о неясности окружающей среды, и, таким образом, и самой организации. В классической модели система формируется вышестоящим органом и считается лучшим способом достижения целей организации. В новой модели система возникает только тогда, когда сотрудники формируют ответ на изменения в окружающей среде, в которой они действуют. С возникновением новой организационной

культуры, коммуникации становятся более свободными, открытыми, горизонтальными и множественными и так далее. [68].

Таким образом, к основным характеристикам данного подхода можно отнести предположения о неизбежности изменений, сложности организационных процессов и частичном хаосе, кроме того, в нем уделяется особое внимание к клиентам, не делается ставка на формальные структуры и роли и подчеркивается целостность организационных систем. В этом подходе успех преобразований напрямую зависит от организационной культуры, и основным предполагаемым результатом является такое изменение культуры организации, которое сделает ее саморегулирующейся. Другими словами, при возникновении серьезных изменений во внешней среде, требующих организационных преобразований, персонал организации сам будет корректировать организационную культуру и структуру в соответствии с новыми целями и устремлениями.

Благодаря данному подходу положительно изменяющейся организации присущи такие черты:

1. Она адаптируется к новым целям, обусловленным изменениям окружающей среды;
2. Члены организации формируют сотрудничество и контролируют изменения, исключая их разрушительное воздействие на организацию;
3. Это организация, в которой существуют положительные возможности для развития и усовершенствования навыков ее членов;
4. Это организация, в которой формирование каждого уровня в постановке задач и принятии решений происходит совместно, при этом, работники испытывают свою вовлеченность в управление изменениями.

Саморегуляция организационных явлений определяется неограниченностью способов и форм; в саморегулирующихся организациях коммуникации – упорядоченный, фиксируемый и социально контролируемый процесс. Но регулирование коммуникации на этом месте происходит не через прямое руководство «сверху», а благодаря определенным параметрам, которые



показывают состояние коммуникаций и коммуникативных ролей. В качестве примера таких параметров в нашей исследовательской работе могут выступать удовлетворенность работой, лояльность персонала, коммуникативные барьеры.

На выполнение работы и удовлетворенность ею воздействуют не только материально-вещественные обстоятельства, в которых реализуется деятельность, но также коммуникативные модели, открытость коммуникаций [66, с.25], их плотность, уровень согласия между начальником и подчиненным сравнительно характера коммуникаций, участие подчиненного в принятии решений. Вдобавок в обстоятельства, когда сотрудник не испытывает проблемных материальных трудностей, характер взаимодействия в организации начинает играть важную роль в управлении поведением работников [87, с.214].

Взаимозависимость между итогами труда и удовлетворенностью работой имеет непростую природу. На совершенствование результатов выполнения задач показывает воздействие оценка значимости качества труда самим работником. Для подъема уровня удовлетворенности работой разумно обеспечить коммуникативный процесс, устремленный на раскрытие представлений о важности, законченности, независимости, формирующих аспектах, имеющих в работе. Такого рода мгновенная информация содействует принятию вовремя мер по обострению воздействия перечисленных факторов и совершенствованию на этой основе отношения сотрудников к труду.

Удовлетворенность содержанием работы, осуществляемой в организации; чувство отзывчивости и заботы со стороны компании, удовлетворенность своей карьерой в организации и неколебимость в целесообразности длительной работы в данной компании вырабатывают лояльность персонала. От степени лояльности работников зависит их поведение. Оно может быть положительным или отрицательным, доброжелательным и недоброжелательным по отношению к компании. Отрицательное, недоброжелательное отношение выражается в

отрицании политики и культуры организации, негативном отношении к ее материальным ресурсам.

В качестве мотивирующих условий, прямо или косвенно воздействующих на лояльность, можно выделить две группы социальных факторов: организационные и индивидуальные. Нам интересен первый тип организационных факторов, к которому причисляют: потенциал, который создан в компании для удовлетворения передовых потребностей персонала (условия труда, оплата и так далее); уровень рабочего стресса; степень информированности работников; степень вовлеченности. Как уже упоминалось выше, степень информированности работников и степень их вовлеченности в работу находятся в зависимости от того, как работают в организации коммуникативные сети.

Далее, не менее существенным индикатором состояния коммуникаций в организации, выступают конфликты. Конфликты выражают прямое воздействие на коммуникацию. Однако коммуникации могут осуществляться и без конфликта, конфликт не происходит вне какой-либо формы коммуникации. Необычное значение имеет тот факт, что посредством коммуникации вероятно сведение к минимуму влияния деструктивных конфликтов и возврат организации к нормальному функционированию.

Все вышесказанное можно констатировать следующим образом.

Функционирование каждой организации можно анализировать как процесс ее неизменного явления в сторону либо развития, либо застоя, либо деградации. Эти изменения выступают предпосылкой организационной коммуникации, воздействуют на ее форму и результаты. Рассматривая развитие организации с точки зрения взаимодействия ее систем и коммуникативных аспектов, можно выделить четыре этапа.

Так, на первом этапе рождения организации коммуникативная структура характеризуется гибкостью, отсутствием ясности, в этот момент развития организации коммуникативные взаимодействия определяют структурные отношения. На втором этапе – этапе становления организации – создается

средний уровень менеджмента, коммуникативная структура становится более затруднительной, вырабатывают правила, по которым обязаны происходить коммуникации в компании. Третий этап расцвета организации предполагает еще более четкой структурой, достижением наилучшего баланса между самоконтролем и гибкостью. На четвертом этапе бюрократизации правила и нормы еще более становятся жесткими и официальными, система перестает быть подвижной и самоприспосабливаемой к внешним изменениям, что ведет к смерти организации

В управлении организационным развитием важно учитывать коммуникативные аспекты. Прежде всего, для реализации организационного развития нужно вырабатывать идеологию, направленную на изменения и постигаемую всеми участниками организации. При этом, модели основания идеологии соответствующим образом включают в себя коммуникативные потоки как «сверху», так и «снизу». Оба потока информации, в итоге ориентированы на достижение общей цели – воспитание чувства «мы», сплоченности общему делу.

Организационное развитие часто встречает сопротивление со стороны участников организации. Помощь изменений, подавление внутриорганизационного сопротивления изменениям в большинстве зависит от постоянных коммуникаций. Возможность принятия изменений усиливается, если сотрудники осознают потребность в переменах, принимают участие в них. В этом случае сотрудники испытывают себя очень вовлеченными в преобразования, что понижает сопротивление.

Существенную роль играют коммуникации в процессе принятия решений. Возвышенная иерархическая структура редко приемлема из-за своей медлительности, так как в такой структуре основной упор служит на достижении координации благодаря вертикальной цепи руководства. Это может способствовать перегрузке коммуникативных каналов, тормозить принятие решений, зависящих от объема информации. Кроме того, мгновенное изменение условий вносит неясность в объект координации. Это делает

разумным использование плоских горизонтальных систем, в которых значительная ответственность направлена на низшие уровни, что позволяет реализовывать координацию посредством обратной связи с требованиями ситуации.

В управлении организационным развитием надлежит учитывать как формальные, так и неформальные составляющие коммуникативных сетей. Важно разумное взаимодействие формального руководителя организации и ее неформальных лидеров, наилучшее разделение границ их полномочий и привилегий. Еще один аспект выявляется в коммуникациях, содействующих увеличению коммуникативного потенциала коллектива, созданию команды.

В качестве параметров, отображающих состояние социальных коммуникаций и их взаимосвязь с организационным развитием нужно определить удовлетворенность работой: лояльность персонала; межличностные и межгрупповые конфликты, располагающие деструктивную природу. Удовлетворенность работой выступает параметром, показывающим, среди другого, оценку сотрудникам результатов коммуникаций, в частности, того объема информации, который он принимает, уровня участия в принятии решений, взаимоотношений с руководством и коллегами. Лояльность анализируется как характеристика состояния социальных коммуникаций, которая показывает адекватность или неадекватность коммуникативной роли сотрудника расположению в системе организации, определяющую степень его сплоченности с организацией и стремление к инициативному участию в ее деятельности. Деструктивный конфликт знакомит с предельным случаем обострения противоречий в трудовом коллективе, отображающий масштабные расхождения в коммуникативной и организационной структуре, несогласованность осуществляемой коммуникативной роли ожиданиям других участников организации.

Потребность обнаружения отличий между реально существующими взаимодействиями и предписанными организационной структурой коммуникациями определяет актуальность разработки методологических основ

исследования современных коммуникативных проблем управления развитием организации, которые выступают фундаментом для реализации практических мер по формированию и развитию сети эффективных коммуникаций в организации.

Таким образом, подводя итоги под рассмотрением теоретико-методологических основ изучения процесса коммуникации и ее роли в функционировании организации, необходимо отметить, что в теории отсутствует единое понимание природы и сущности коммуникации. В то же время, в социологии управления организационная коммуникация выступает ведущей предметной областью в силу того, что именно она поясняет механизм координации деятельности между сотрудниками в коллективе.

Коммуникация выступает в роли фактора организационного развития, способствует формированию поведения ее участников, их состояния, отношения к целям и задачам организации.

Детальный анализ коммуникативных сетей и структуры может способствовать повышению эффективности функционирования всей организации в целом, изменению поведения ее сотрудников и переориентации их деятельности на достижение общеорганизационных целей и задач.

## ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 2.1. Опыт и методика исследования российских и зарубежных коммуникаций в управлении организацией

Как подтверждает российский и зарубежный опыт, когда организация стремительно растет, понижается, или преобразуется, менеджмент рассчитывает изменения на рынках, появление новых товаров, приобретает новые стратегии, при этом часто предполагается, что сотрудники организации адаптируются к происходящим изменениям. Но нерушимые перемены могут вызвать у подчиненного самую различную реакцию, которая в высокой степени зависит от их информированности о происходящем.

В качестве примера приведем часть результатов исследования, посвященного анализу коммуникационных проблем, зарождающихся в процессе глубокого изменения организации. Исследование проводилось по просьбе одного из нижегородских промышленных предприятий двумя волнами с интервалом в три года (в 2003 и 2005 гг.). На первом этапе было опрошено 410 сотрудников компании, во втором этапе – 385 сотрудников. Выборка случайная систематическая (по спискам управления персонала) [35, с.78]. Методом являлся групповой опрос – анкетирование. После опроса был использован метод фокус-групп с сотрудниками, который позволил более ясное представление о том, что происходит в трудовом коллективе.

Коммуникационные программы определяют уровень взаимопонимания антикризисного коллектива и сотрудников предприятия. Исследователями ставился целью поиск ответов на следующие вопросы: 1. Насколько удовлетворены работники получаемой информацией? 2. От чего зависит уровень их информированности? 3. По каким каналам работники получают

информацию. И по каким каналам хотели бы получать? 4. Как повысить эффективность коммуникационных программ в дальнейшем?

Анализ результатов исследований, проведенных по заказам предприятий в последние 10 - 15 лет в различных странах, показывает, что уровень информированности сотрудников сильно различается в различных компаниях. Низкий уровень может быть следствием многочисленных причин, но этот индикатор, как нам представляется, всегда свидетельствует о возможности перемен в структуре коммуникаций предприятия.

Вот две реальные ситуации, сформировавшиеся в разное время на российской промышленной организации и в английской компании Hoechst UK. На вопрос: «Пожалуйста, оцените, дает ли предприятие вам слишком много, слишком мало или столько, сколько нужно информации о ...» были получены следующие ответы (см. таблица 2.1.).

Таблица 2.1.

Уровень неинформированности работников предприятий, %

Направления, по которым сотрудники имеют слишком мало информации	Российские предприятия (2002)	Компания Hoechst UK
Причины основных решений	82	77
Планы предприятия на будущее	81	64
Новая продукция предприятия	74	56
Предстоящие изменения на рабочем месте	64	50
Непосредственная работа	48	57
Деятельность отдела, цеха	43	51

Источник: [35].

Когда английская компания столкнулась с 25%-м уровнем текучести кадров, опрос, обращенный на обнаружение ее причин, представил, что в данной быстро развивающейся компании сотрудники нередко чувствуют себя неадекватно информированными.

Российская машиностроительная организация долгое время находилось в «стратегическом дрейфе». В 2002 г., когда 9 из 10 его сотрудников оценивали экономическое состояние компании как тяжелое, а текучесть кадров превысила 30%, в организации пришли новые владельцы и топ-менеджеры, которые

приступили реструктуризацию организации. В связи с этой ситуацией сотрудникам организации также очевидно не хватало информации.

Сосредоточивает на себя интерес схожесть оценок информированности сотрудниками обеих организаций: приблизительно равны и общий уровень неудовлетворенности получаемой информацией, и система этой неудовлетворенности. Это организации различного типа, работающие на различных рынках, у них различны стратегии, стадии жизненного цикла. Обе организации проводят мгновенные и действенные преобразования, которые изменяют их структуру и позиции на рынке.

Сотрудникам как российских, так и английских организаций более всего не хватало информации о причинах получаемых руководством решений, они были уверены, что слишком слабо участвуют в принятии решений, касающихся их напрямую. Однако, чем старше сотрудник и больше его стаж работы в организации, меньше его уровень образования и социальный статус, тем выше уровень неудовлетворенности получаемой информацией. Можно допустить, что если уровень и структура неудовлетворенности определяются не столько особенностями рынка, стадией жизненного цикла или стратегией организации, сколько глубиной и скоростью проводимых преобразований.

После проведения опроса в 2002 г. управляющие российских организаций разработали программу коммуникаций с цехами, сосредоточенные на заинтересованности в квалифицированной и качественной работе. В результате на протяжении последующих трех лет уровень информированности работников вырос, в частности по таким направлениям, как информация непосредственно о работе и деятельности конкретного цеха, о чем свидетельствуют данные опроса, проведенного в 2005 г. (см. таблица 2.2).



Динамика уровня неинформированности работников российского предприятия,  
%

Направления, по которым работники имеют слишком мало информации	2002	2005
Причины основных решений	82	70
Планы предприятия на будущее	81	67
Новая продукция предприятия	74	61
Предстоящие изменения на рабочем месте	64	52
Непосредственная работа	48	32
Деятельность отдела, цеха	43	32

Источник: [35].

Анализ результатов исследований коммуникационных проблем в управлении организациями в период перерывов представляет, что самое значительное при порядке коммуникационных программ – это установление потребностей в информации. Часто руководители предоставляют только ту информацию, которая, как они считают, нужна сотрудникам, не пробуя узнать, что для них поистине нужно или желательно. В результате, появляется сопротивление изменениям, которое понижает скорость и действенность проводимых реорганизаций.

После того как стало ясно, в какой информации нуждаются сотрудники организации, нужно было найти результативные каналы передачи информации. Разберем результаты исследований, выполненных на трех организациях: на известном нам российском А (2002 г.), двух зарубежных Б и В. Для оценки каналов коммуникации был использован вопрос: «Из каких источников Вы получаете информацию. И из каких источников Вы хотели бы получать?». В таблице 2.3 изображены узловые каналы (источники информации), применяемые и предпочитаемые сотрудниками этих трех организаций [35, с.103].

## Предпочтительные и реальные каналы получения информации, %

Основные каналы коммуникации на предприятии	Российское предприятие А		Зарубежное предприятие Б*		Зарубежное предприятие В	
	Предпочтительный источник	Реальный источник	Предпочтительный источник	Реальный источник	Предпочтительный источник	Реальный источник
Рабочие собрания, совещания	54	28	14	25	41	27
Непосредственный руководитель	52	55	44	18	55	37
Директор	40	7	15	44	25	11
Стенды	31	22	19	24	28	51
Газета	30	4	24	8	5	16
Личное письмо	24	3	19	3	17	8
Разговоры, слухи, сплетни	3	78	1	68	2	55

Источник: [35].

Как показывает таблица, главным источником информации для сотрудников всех анализируемых компаний, переживающих изменение, являются разговоры, слухи. В период глубоких и мгновенных перемен, когда сотрудникам компании не хватает официальной информации, слухи начинают доминировать. Очевидна безмерная зависимость от них. Качество принимаемой таким образом информации слабое, сотрудники компании обращаются к этому источнику вынужденно.

Тем не менее, у слухов есть серьезное преимущество: они распространяются быстро и придают смысл неопределенным или тревожным событиям, которые следуют одно за другим в процессе коренной трансформации предприятия. К тому же слухи дают выход негативным эмоциям сотрудников. В то же время, работники предприятий предпочитают пользоваться прямыми и персонифицированными средствами коммуникации.

Источники получения информации работниками российского предприятия в 2002 и 2005 гг. (в % к числу опрошенных)

Источники информации	Получает информацию		Хотел бы получать	
	2002	2005	2002	2005
Разговоры, слухи, сплетни	78	38	3	21
Непосредственный руководитель	56	45	52	21
Рабочие собрания, совещания	28	23	54	13
Стенды	22	46	31	27
Директор	7	26	40	38
Газета	4	24	30	43
Личное письмо	3	20	24	20

Источник: [35].

Менеджмент российских организаций, приняв в 2002 г. предоставленные результаты исследования об уровне информированности своих сотрудников, разработал новую коммуникационную стратегию. В таблице 2.4. представлены данные об изменениях в каналах передачи информации. Три года назад существенным источником информации были разговоры, слухи, сплетни: три четверти сотрудников организации (78%) пользовались ими. Но хотели бы ими пользоваться лишь 3% сотрудников, и казалось, что после проведения коммуникационной программы суть данного источника информации будет убавляться. Но это не случилось, и через три года каждый третий сотрудник пользовался слухами (38%) и каждый пятый (21%) хотел бы ими пользоваться в дальнейшем. Очевидно, менеджмент организации может управлять слухами, применяя их как способ подготовки сотрудников к изменениям. Благодаря слухам можно получить ситуацию заблаговременно, их можно применять как инструмент антикризисного управления кадрами, когда нецелесообразно прямо оповестить о проблемах организации.

Вторым по важности ключом информации в 2002 г. были лично руководители, им воспользовались 56% сотрудников, и в той же мере сотрудники организации в то время хотели продолжать пользоваться этим источником (52%). И сейчас он останется одним из наиболее значимых: 45% сотрудников обращались к нему в 2005 г. Однако за прошедшие 3 года сотрудники начали меньше полагаться на информацию, предоставляемую своими непосредственными руководителями: прибегать к этому источнику в 2005 г. хотели бы вдвое меньше опрошенных (21%). Анализ данного вопроса на фокус-группах обнаружил, что получаемая от бригадиров и мастеров информация не всегда находила подтверждение в принимаемых управляющими решениях.

Трудовые собрания три года назад анализировались сотрудниками как действенная форма коммуникаций: 28% использовали ее и 54% хотели бы пользоваться. Через три года сотрудники утратили интерес к рабочим собраниям: лишь 13% опрошенных хотели бы получать информацию с помощью этого канала. Но для молодых сотрудников (до 30 лет) рабочие собрания важный источник информации, поскольку им менее доступны прочие индивидуальные каналы ее передачи.

Корпоративная газета, наоборот, оказалась более результативным инструментом передачи информации, чем располагало три года назад. В 2002 г. газетой хотели бы пользоваться 24%, в 2005 г. уже пользовались 30%, а хотели бы пользоваться еще больше - 43%. По результатам исследования 2002 г. было вдвое увеличено число выпусков газеты в течение года.

В 2002 г. непосредственно от директора хотели бы получать информацию 40% сотрудников организации, а действительно получали - 7%. Начальник организации учел это, и через три года получали информацию прямо от директора 26% сотрудники организации, но этого оказалось мало. В жизни организации этот источник информации сегодня играет такую же важную роль, как и корпоративная газета.

При недостаточности персонифицированных каналов передачи информации значение стендов как источника формальной информации поднялось вдвое: в 2005 г. ими пользовались 46% опрошенных. По мере развития личных средств передачи информации значение стендов будет понижаться: хотели бы получать информацию со стендов почти вдвое меньше сотрудников - 27 %.

В условиях значительной неопределенности, свойственной для нерушимых и быстрых перемен, сотрудники отдадут выбор каналам, предоставляющим наиболее достоверную информацию.

Формирование коммуникационных программ организации – существенная задача его развития в новых условиях. Их объекты – социальные группы сотрудников организации, отличающиеся своим взглядом к происходящим переменам. Для построения типологии сотрудников был проведен факторный анализ 35 первичных переменных и переход к двухфакторной модели (полная объясненная дисперсия двух факторов составляет 56,7%, первый фактор - 34,3%, второй - 22,4%).

Все разнообразие имеющихся воззрений сотрудников мы можем, в конце, объединить к четырем неизменным типам. Рассматривая экономические и психологические параметры удовлетворенности работой, мы выделили следующие группы сотрудников: комфортные, адаптированные, дискомфортные и неадаптированные.

Комфортные. Эти сотрудники полагают, что в организации неплохо используется современное оборудование и последние технологии, наблюдаются все условия для карьеры, работа увлекательная, творческая и постоянная, оплата труда их устраивает. Они информированы о делах организации и имеют хорошие отношения со своим руководителем; сообщают, что ходят на работу не только ради денег. Уверены в том, что морально-психологическая атмосфера в организации существенно улучшилась, упрочилась солидарность и взаимопомощь работников, усовершенствовались отношения между руководителями и сотрудниками, возросла

заинтересованность работников в качестве продукции, продуктивность их труда.

**Адаптированные.** Участники этой группы считают, что морально-психологическая атмосфера в организации немного улучшилась, стали выше солидарность и взаимопомощь и так далее. Но они не испытывают узлового улучшения экономического обстоятельства: мало новых технологий, интересной творческой работы, отсутствует стабильность и безопасность. Их частично устраивает качество управления трудовым коллективом.

**Неадаптированные.** Сотрудники из этой группы полагают, что в организации применяется современное оборудование и технологии, что у них есть вероятность подняться по карьерной лестнице. Свою работу они находят занимательной и творческой, безопасной и стабильной. Их иногда устраивает, иногда не устраивает оплата труда, почти нет претензий к качеству управления организацией. Но эту категорию сотрудников организации не устраивают происходящие в организации изменения: они полагают, что нет солидарности и взаимопомощи сотрудников, испортилась морально-психологическая атмосфера, квалификация и профессионализм сотрудников остались на том же уровне, а, что хуже, еще и понизились. И самое важное, они не ощущают себя членами одного коллектива, который делает единое и значимое дело.

**Дискомфортные** – наиболее напряженно восстановленная часть рабочего коллектива. Они формулируют недовольство экономическими обстоятельствами работы, не удовлетворены и морально-психологической атмосферой в коллективе, отношениями между руководителями и подчиненными. В этой группе большинство в той или иной мере направлены на смену места работы. Именно эта группа в наибольшей степени влияет на уровень текучести кадров на предприятии.

Коммуникационные программы для любой из этих групп обязаны быть обращены на модификацию соотношения между группами и получения целей, ради которых проводится изменение организации. Содержание данных программ - предмет дополнительных качественных исследований.

Представленные результаты анализов послужили примером для более тщательного и детального изучения коммуникации в системе управления организацией. Кроме того необходимо получить более чёткую теоретическую интерпретацию понятия коммуникации. Итак, в исследовании в качестве количественного метода сбора первичной информации используется метод анкетирования. А в основе качественного метода применяется интервью, в качестве дополнительного метода анализ документов. С помощью анализа документов в виде публикаций в газетах и журналах, характеризующих кадровые ситуации, можно выяснить реальную ситуацию в компании и выявить существующие проблемы коммуникативного характера.

Целесообразность проведения интервью обусловлена спецификой предмета исследования, не поддающегося прямому наблюдению. В случае с коммуникативным взаимодействием интервью имеет преимущества по сравнению с другими методами, так как можно выяснить отношение человека к данной проблеме, то, как он понимает коммуникацию и ее место в деятельности организации. С его помощью можно получать глубинную, расширенную информацию. Кроме того, можно уловить слова, жесты, выраженные неосознанно, но имеющие значение для проводимого исследования.

Сочетание метода анкетирования, анализа текстов интервью и анализа документальных источников повысит достоверность полученной информации. Отбор респондентов для метода анкетирования производился в связи с тем, что генеральная совокупность мала, выборка предполагает сплошной опрос.

Отбор респондентов для метода интервью производится с учетом организационной структуры и стажа их совместной работы. Мы акцентируем внимание на исследовании выделенных нами второго и третьего уровней организационной коммуникации. В этой связи в качестве респондентов выступают руководители высшего и среднего звена. При определении количества случаев будет использоваться метод снежного кома.

## 2.2. Количественный анализ результатов исследования: функционирования систем коммуникаций

Для апробации разработанной методики изучения коммуникаций в организации в группе компаний ООО ГК «Азира» в марте - мае 2016 года было проведено эмпирическое исследование с целью независимого анализа эффективности коммуникационных процессов в системе управления. Для исследования малых компаний, занятых во вспомогательном производстве, в связи с их малочисленностью, применяется сплошной опрос. Преимуществами метода анкетирования являются высокая степень анонимности, конфиденциальность информации, оперативность, массовость, полное отсутствие коммуникативного, психологического барьера между социологом и респондентом, репрезентативность полученных данных.

В ходе исследования было опрошено 296 сотрудников. Из них 62% – женщины, 38% – мужчины. Всего было опрошено 138 человек (47% от общего числа опрошенных) в возрасте 18-24 лет, 109 человек (37% от общего числа опрошенных) в возрасте 25-34 лет, 36 человек (12% от общего числа опрошенных) в возрасте 35-40 лет, 13 человек (4% от общего числа опрошенных) в возрасте 41 и более лет (см. приложение 4). Полученные данные позволяют судить о верности выдвинутой нами гипотезы. После анализа данных были выявлены следующие закономерности.

Исходным аспектом нашего анализа стало выявление неформальных групп в организации. Образование неформальных групп существенно влияет на состав группы, сплоченность в коллективе, групповое единомышление, способствует снижению количества конфликтов, что, безусловно, является важным аспектом эффективного управления коммуникациями в организации.

Респондентам был задан вопрос: «Существуют ли в Вашей организации неформальные группы?». Большинство ответивших указало на существование неформальных групп (58%), 28% опрошенных ответили, что таких групп нет, и 14% опрошенных не знают о существующих в их организации неформальных



группах (см. приложение 2). Из полученных данных видно, что наличие неформальных групп достаточно высоко, но значительная часть опрошенных указала, что неформальных объединений нет. Неформальные группы создаются не руководством (путем распоряжений и формальных постановлений), а членами организации в зависимости от их взаимных симпатий, общих интересов, одинаковых привязанностей и т. д. Рассмотрим анализ полученных данных о желании состоять в неформальных группах в разрезе должностей.

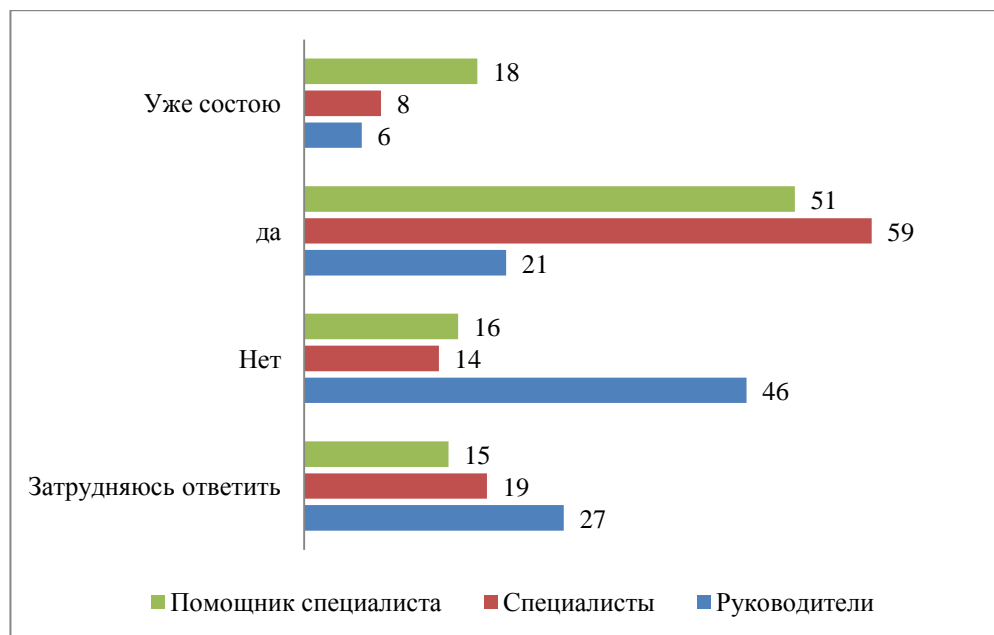


Рисунок 2.1 - Двумерное распределение ответов на вопрос: «Хотели бы Вы состоять в неформальных группах» в разрезе должностей, % от общего числа опрошенных

Анализ двумерного распределения ответов на вопрос о желании состоять в неформальных группах в разрезе должностей (рисунок 2.1) показал, что половина опрошенных помощников специалистов хотели бы состоять в неформальных группах (51%), 18% опрошенных уже состоят в неформальных объединениях, 16% ответивших указали, что не хотят состоять и 15% опрошенных помощников специалистов затруднились с ответом на желание состоять в таких группах. Больше половины опрошенных специалистов отметили, что хотели бы состоять в неформальных группах (59%), 19% опрошенных затруднились с ответом, 14% ответивших указали вариант ответа «нет», и 8% опрошенных специалистов указали, что уже состоят в

неформальных объединениях. Большинство руководителей же отметили вариант ответа «нет» (46%), 27% опрошенных затруднились с ответом, 21% ответивших руководителей указали вариант ответа «да» и 6% опрошенных отметили, что уже состоят в неформальных объединениях. Данные из опроса показывают, что руководители не заинтересованы в образовании неформальных групп, а специалисты и помощники специалистов наоборот проявляют интерес в формировании таких групп.

Важным фактором эффективной деятельности неформальных групп является сплоченность коллектива. На вопрос «На Ваш взгляд неформальные организации являются фактором сплоченности коллектива?» были получены следующие ответы. Больше половины респондентов указали «скорее да, чем нет» (46%), 31% опрошенных ответили «да», формальные группы положительно влияют на коллектив, 14% сотрудников отметили «нет» и 9% не уверены в сплоченности коллектива – указали вариант ответа «скорее нет, чем да» (см. приложение 2).

Таким образом, анализ данных опроса о неформальных группах выявил, что сотрудники желают сплоченности коллектива. Помощь и защита в таких группах достаточно высоки, что характеризует в целом организацию достаточно единой. Более подробные ответы на вопросы о неформальных объединениях мы рассмотрели в интервью, которое было проведено в исследуемых компаниях. Наличие симпатий в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. По результатам хоторнских экспериментов Э. Мейо, люди, испытывающие дружеское отношение друг к другу, имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности, поэтому наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Высокий уровень сплоченности группы может повысить эффективность функционирования всей организации как неформальных групп, так и

формальных. Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Таким образом, одними из важнейших задач руководителя являются сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе.

Важным аспектом эффективности коммуникаций в организации между сотрудниками в компаниях являются каналы передачи информации. На вопрос «Каким способом Вы чаще всего общаетесь с сотрудниками вашей компании?» распределение линейных ответов респондентов было следующим: 85% опрошенных указали на личное общение, 12% опрошенных указали на общение с помощью информационных технологий, таких как электронная почта, социальные сети и мессенджеры. И всего 3% опрошенных сотрудников указали на общение с помощью технических средств (стационарный или мобильный телефон), однако общение на производственных совещаниях никто не отметил (см. приложение 2).

Анализ показал, что устные коммуникации широко употребляются в организациях, так как они содействуют незамедлительной обратной связи. Социальные сети в российских компаниях осваиваются достаточно быстро, потому как посредством мгновенных ответов проще и быстрее разрешить рабочие организационные моменты. Наше исследование показало, что большинство опрошенных общается через социальные сети с коллегами по рабочим вопросам (76%), редко приходится общаться двадцати двум процентам опрошенных и лишь два процента сотрудников не общаются через социальные сети и мессенджеры (см. приложение 2).

Анализ типов социальных сетей общения показал, что все больше компаний принимают вид структур, которые получили названия сетевых, горизонтальных, оболочечных и виртуальных организаций и др. По сравнению с классическим типом иерархически выстроенной бюрократии М. Вебера, эти сетевые структуры объединяют два ключевых отличительных признака: размытость границ организации и опора на неформальные отношения доверия.

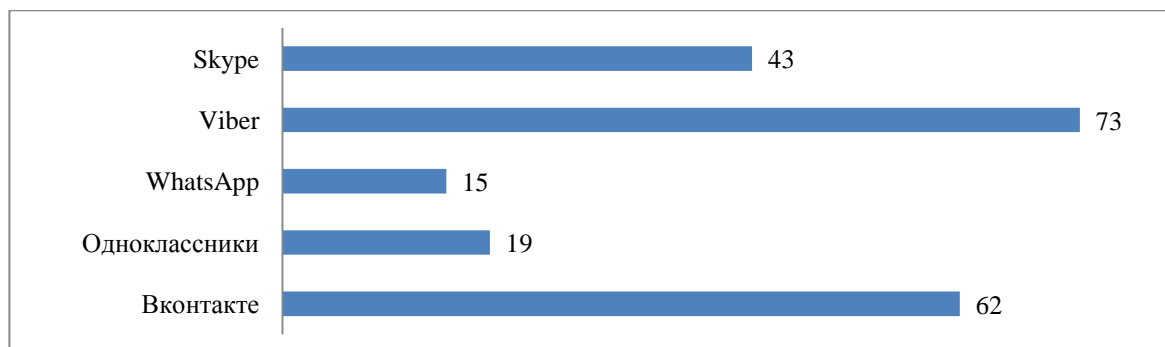


Рисунок 2.2 – Распределение ответов на вопрос: «Через какие социальные сети, мессенджеры Вам приходилось общаться с сотрудниками?», % от общего числа опрошенных

Данные анализа из рисунка 2.2 показывают, что 73% опрошенных респондентов обмениваются информацией через мессенджер Viber, на втором месте по количеству опрошенных социальная сеть Вконтакте (62%), далее расположился мессенджер Skype (43%), затем – социальная сеть Одноклассники (19%) и мессенджер WhatsApp (15%). Остальные мессенджеры и социальные сети, такие как ICQ, Facebook, Telegram и Hangouts, не были выбраны сотрудниками, поэтому мы не указали их в данном опросе. Неотмеченные социальные сети в России недостаточно популярны – в связи с этим сотрудники не пользуются данными средствами общения.

Таким образом, анализ данных опроса показывает, что правильно разработанная информационная система тоже является способом управления процессами коммуникации. Информационная система должна быть разработана с учетом нужд обмена информацией. Переломные открытия в области информационных технологий изменили природу коммуникации. Компьютеры, электронная почта, Интернет и другие нововведения облегчили процесс передачи информации. Мобильные телефоны делают процесс передачи информации быстрым и удобным. Многие бизнес- и научные организации экспериментируют, проводя различные телеконференции и электронные встречи.

Существенным аспектом анализа коммуникации в организации является получение данных об уровне осведомленности о миссии, стратегии и цели

компании. Некоторые организации имеют слоган миссии, который находится у них на сайте, но никто из сотрудников его не знает. Можно ли говорить, что в таких компаниях действительно есть Миссия, и что, осуществляя свою деятельность, они действуют исходя из Видения? Данные двумерного распределения в разрезе должностей на вопрос «Сформированы ли в Вашей организации стратегия, миссия и цель компании?» расположились следующим образом: отлично информированы о наличии стратегии, как правило, руководители компании (40%), подавляющее совершенно не информированных (68%) – помощники специалистов, а также затруднились с ответами 60% помощников специалистов и 36% специалистов.

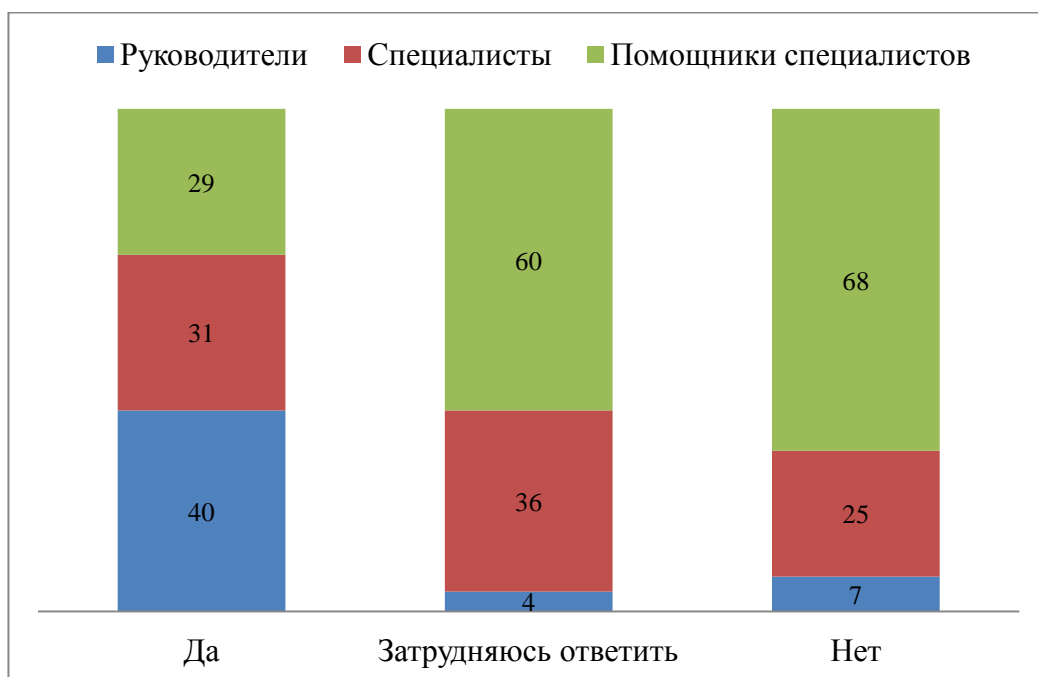


Рисунок 2.3 - Двумерное распределение ответов на вопрос: «Сформированы ли в Вашей организации стратегия, миссия и цель компании?», % от общего числа опрошенных

Определение миссии и целей служит началом для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений. Анализ данных о том, кто формирует стратегию компании показал, что большинство ответивших респондентов указали руководство компании (77%), лишь 20% дали ответ, что помимо руководства в ее

формировании принимают участие сотрудники, и иной вариант отметили 3% сотрудников организации (см. приложение 2).

Таким образом, не зная миссии компании, сотрудники будут воспринимать свою работу лишь как обязанность, она не будет их вдохновлять. Данные, полученные из опроса о необходимости информированности сотрудников о стратегии и миссии компании распределились следующим образом: почти единогласно (89%) респонденты дали ответ, что нужно знать о стратегии и миссии компании, 9% опрошенных затруднились с ответом и лишь 1% указали вариант ответа «нет, не нужно» (см. приложение 2).

В крупных компаниях наличие стратегии дает организации возможность достичь поставленные цели, наличие миссии определяет деятельность организации, которая мотивирует ее сотрудников. В ответе на вопрос о том, что определяет наличие стратегии и миссии компании, были получены очень значимые ответы. Больше половины опрошенных (59%) указало, что наличие стратегии вырабатывает план личной деятельности, 19% опрошенных отметили, что стратегия, миссия и цель компании вдохновляют сотрудников организации, 14% сотрудников дали ответ «вырабатывают общее положение целей организации», и 8% считают, что наличие стратегии повышает эффективность деятельности всего персонала (см. приложение 2).

Резюмируя вышеперечисленные анализы данных опроса о стратегии, миссии и цели компании, можно сказать, что подавляющее большинство сотрудников не придает большое значение вопросу о необходимости наличия стратегии компании. Руководство не заинтересовано в информированности работников, что, безусловно, требует стратегического решения высшего звена компании по данному аспекту проблемы управления. Наличие стратегии важно для любой организации в целях успешного функционирования организационной и коммуникативной структур, так как стратегия компании предполагает совокупный план управления, который укрепляет положение всей компании на рынке, а также обеспечивает привлечение и удовлетворение потребителей. Удачная стратегия и реализация – верные признаки

качественного управления. Об этом подробнее рассмотрено в проведенном интервью.

Значимым аспектом эффективности коммуникаций в организации являются вертикальные коммуникации, с их помощью информация передается по нисходящей (от высших уровней иерархии к низшим). Сотрудники организации сообщают важную информацию, касающуюся процесса деятельности компании. Параллельным информационным потоком в любой организации осуществляется передача по восходящей (от низших уровней к высшим). С помощью восходящей передачи информации руководство узнает о реальном положении дел в компании, отчетности деятельности принятия решений и многое другое.

Анализы данных о состоянии обратной связи показали, что большинство респондентов обращаются к высшему руководству через начальника отдела (81%), а 19% опрошенных – напрямую к директору (см. приложение 2). На вопрос о способах передачи информации руководству большинство респондентов дало ответ «личное общение с руководством» (67%), вариант ответа «информационные технологии» (такие как социальные сети, мессенджеры) отметили 25% опрошенных сотрудников, и лишь 8% указали на связь через технические средства, такие как стационарный и мобильный телефоны (см. приложение 2).

Изучение методов управления коммуникационными каналами передачи информации является важной частью эффективности коммуникационного процесса. Этот аспект в нашем исследовании мы провели не только в процентном соотношении, но и в балльной системе.

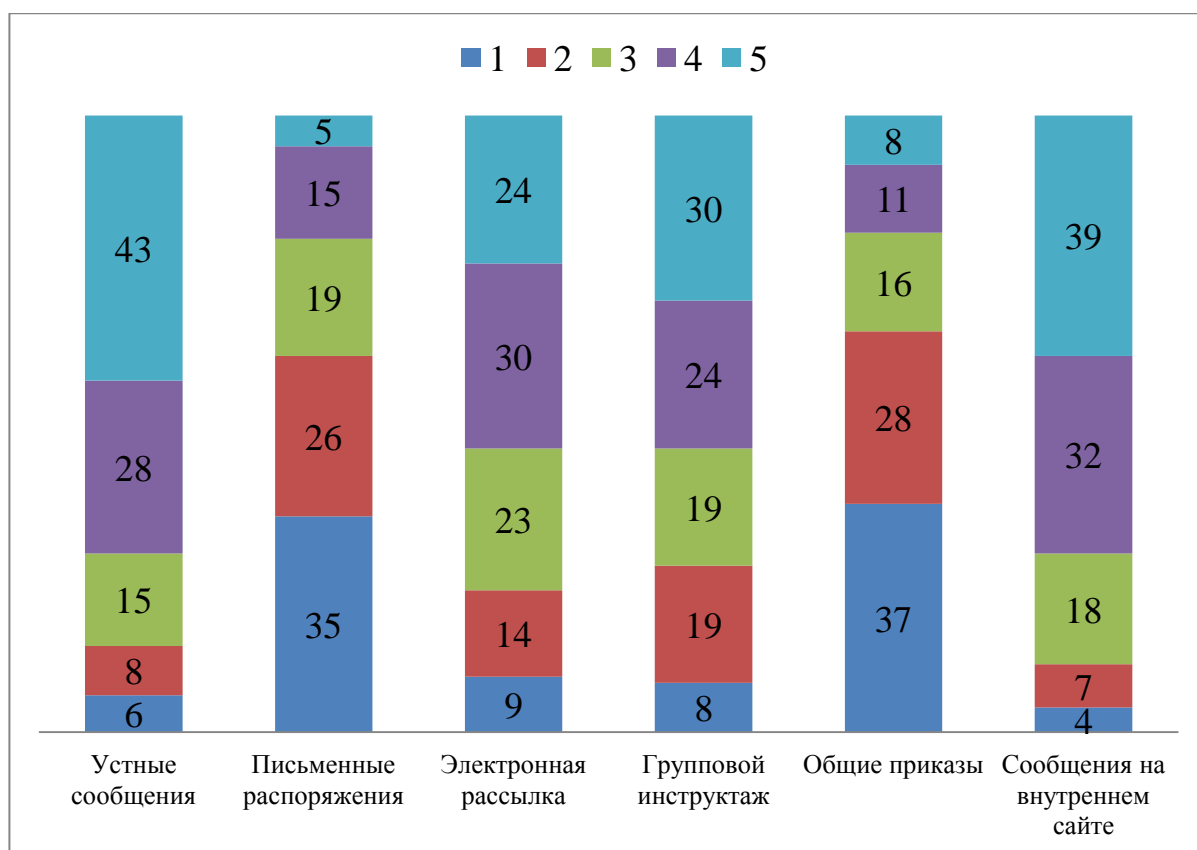


Рисунок 2.4 - Распределение ответов на вопрос: «В какой степени используются следующие методы при информировании работников о важнейших вопросах в Вашей организации?», % от общего числа опрошенных

Данные, представленные на рисунке 2.4, свидетельствуют о том, что 43% опрошенных сотрудников в большей степени используют устные сообщения. Довольно высоко (4 балла) оценили степень использования еще 28% ответивших респондентов. Фактически используются устные сообщения у 15% опрошенных. И суммарная доля респондентов, указавших 1 и 2 балла, составила 14%. Следующий метод – письменные распоряжения – оценили очень низко: 35% и 26% (1 и 2 балла) указали, что не используют такой метод при информировании работников о важных вопросах. 19% фактически используют такой метод. И суммарная доля респондентов, указавших отличную и хорошую оценку, составила 20%. Электронной рассылкой довольно часто пользуются 52% респондента (4 и 5 баллов), редко используют 23% ответивших (3 балла), и практически не используют (1 и 2 балла) в сумме 23% опрошенных сотрудников. Довольно высокие оценки (4 и 5 балла) были даны



такому методу, как групповой инструктаж - в сумме 54%. 19 % опрошенных указали, что редко используют такой метод (3 балла), и суммарная доля респондентов, оценивших данный метод отрицательно, составила 27%. Очень низкие оценки были получены для метода «общие приказы»: суммарная доля респондентов, оценивших его отрицательно (1 и 2 балла), составила 65%, 16% фактически могут использовать такой метод, и лишь 11% (4 балла) и 8% (5 балла) высоко оценили данный метод. Последний метод (сообщения на внутреннем сайте) был достаточно высоко оценен, суммарная доля респондентов, давших положительные оценки (4 и 5 балла), составила 72%. Не очень часто используют такой метод 18%, и практически не используют такой метод 11% (1 и 2 балла).

Все участники опроса в среднем оценили использование методов при информировании работников о важнейших вопросах: по 3,95 балла устные сообщения и сообщения на внутреннем сайте; групповой инструктаж – 3,48 балла; электронные рассылки – 3,45 балла. Критически были оценены методы: письменных распоряжений – 2,29 балла и общих приказов – 2,25 балла.

Таким образом, анализ вышеперечисленных полученных данных показывает, что руководители исследуемой организации предпочитают говорить, а не писать. К достоинствам устных коммуникаций относятся быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов. Устные коммуникации имеют место во время личной беседы или телефонного разговора, на встрече нескольких человек или на собрании, когда оратор обращается к многочисленной аудитории. Руководство компании использует коммуникативные каналы «сверху вниз» для передачи сообщений сотрудникам на нижних ступенях иерархической лестницы. Основная проблема нисходящих коммуникаций заключается в том, что они обычно не предполагают обсуждения целесообразности распоряжения, поэтому менеджменту неизвестна реакция адресатов на полученное сообщение. Иногда менеджеры «придерживают» имеющуюся у них информацию, чтобы подчиненные ощутили зависимость от руководителей, в других случаях они не

доверяют своим сотрудникам. Обычно сотрудники не имеют полной информации о происходящих в организации событиях и планах менеджмента, что уменьшает их способность к эффективной реакции на распоряжения руководителей.

Главными распространенными проблемами передачи информации, способствующими неэффективному процессу управления коммуникациями и вызывающими конфликты являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Возникают они из-за неспособности руководителей разработать точное описание должностных обязанностей. Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Анализ полученных данных о формировании должностных обязанностей показал следующие результаты. На вопрос «Насколько четко распределены обязанности между сотрудниками в компании?» более половины респондентов (53%) ответили «достаточно четко, хотя иногда приходится выполнять обязанности других сотрудников», 38% опрошенных отметили вариант «недостаточно четко, обязанности часто дублируются, одни работают за других» и 9% опрошенных дали ответ «очень четко, каждый выполняет свою работу, обязанности не дублируются» (см. приложение 2).

На вопрос о том, всегда ли задания руководителя соответствуют должностным обязанностям сотрудников, были получены очень значимые ответы в аспекте эффективности управления коммуникациями в организации. Опрос показал, что у сорока девяти процентов опрошенных сотрудников задания руководителя не всегда соответствуют их должностным обязанностям, у сорока шести процентов – соответствуют всегда, и у пяти процентов чаще всего соответствуют. Также респондентам был предложен вариант ответа «чаще всего нет», но никто из опрошенных его не указал (см. приложение 2).

Таким образом, из полученных данных о должностных обязанностях видно, что в организации достаточно рационально сформированы должностные обязанности сотрудников и руководителей, которые исключают параллелизм в работе, обеспечивают единство действий, позволяют охватить все участки работы, создают возможность равномерно распределить нагрузку.

Одними из существенных аспектов эффективности управления коммуникациями в организации являются текучесть кадров и удовлетворенность работой персонала. Условия труда существенно влияют на повышение производительности: выполнение любой работы в течение продолжительного времени сопровождается утомлением организма, проявляющим себя в снижении работоспособности человека, что является важным фактором понижения эффективности коммуникации между подчиненными и руководством. Наряду с физической и умственной работой значительное воздействие оказывает окружающая производственная среда, т.е. условия, в которых протекает его работа, на социальные коммуникации.

Анализ данных об уровне текучести кадров показал, что более половины респондентов отметили среднюю текучесть кадров (74%), 19% ответивших указали высокую текучесть кадров, 4% отметили, что текучесть низкая, и 3% опрошенных затруднились с ответом (см. приложение 2).

Таким образом, в исследуемых компаниях по результатам данных из опроса видно, что, по их мнению, уровень текучести кадров средний, но достаточно значимый процент ответивших указал на высокую текучесть. Высокая текучесть кадров сообщает о наличии угрозы стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами. Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании. Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. Одну из основных причин текучести рабочей силы следует видеть в недостаточном учете фактора степени удовлетворения условиями труда.

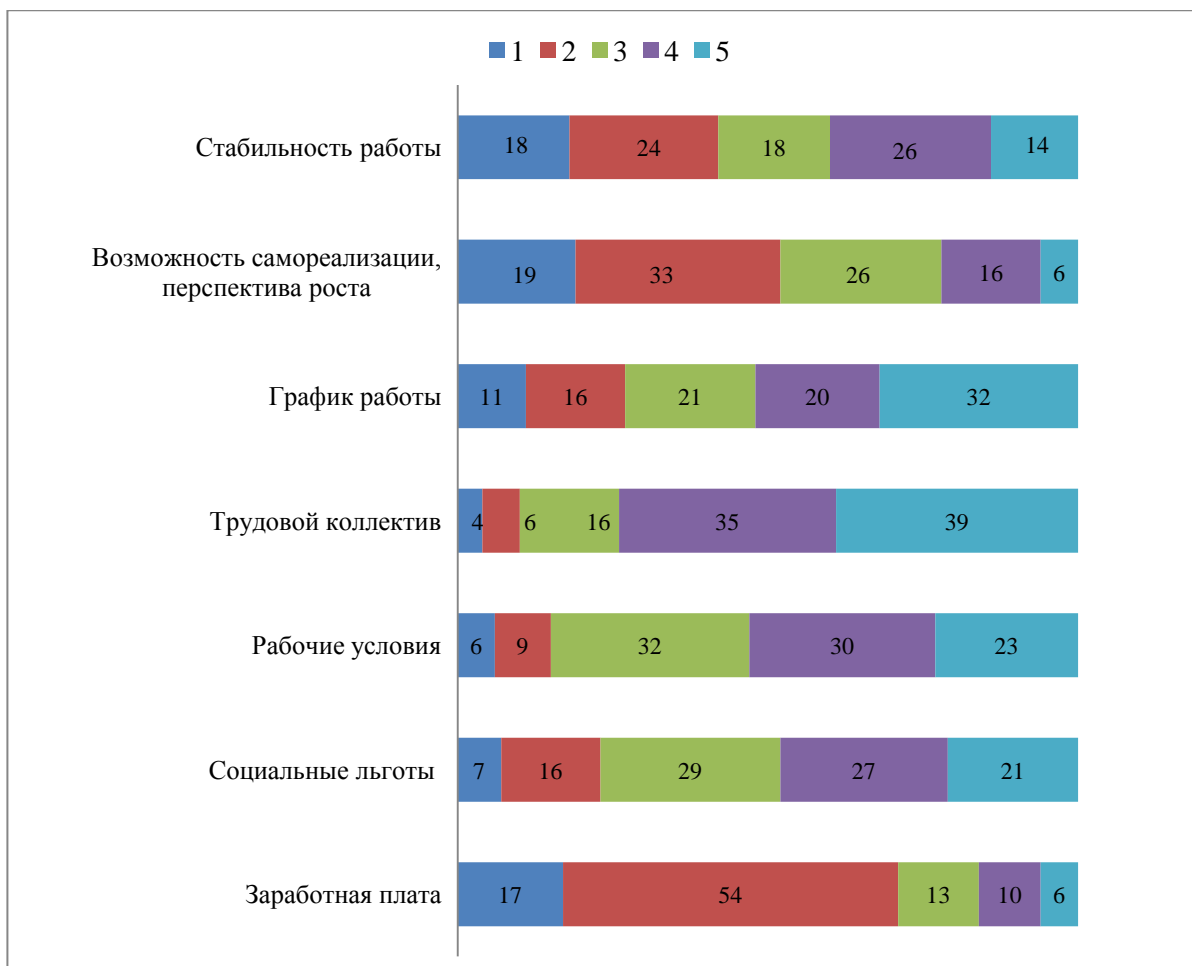


Рисунок 2.5 - Распределение ответов на вопрос: «Насколько Вас устраивают следующие условия Вашей работы?», % от общего числа опрошенных

Анализ полученных данных о степени удовлетворенности условиями труда из рисунка 2.5 показывает, что очень низко респонденты оценили удовлетворенность заработной платой – суммарная доля респондентов, указавших 1 и 2 балла, составила 71% опрошенных. В 3 балла оценили 13% ответивших респондента, и суммарная доля респондентов, оценивших данный критерий в 4 и 5 баллов, составила лишь 15% ответивших. Удовлетворенность сотрудников социальными льготами оценили достаточно средне, суммарная доля респондентов, оценивших в 4 и 5 балла, составила 48%, 3 балла – 29% ответивших, и низко оценили (в сумме одного и двух баллов) 22% опрошенных сотрудников. Рабочие условия были оценены удовлетворительно. Высоко оценили (4 и 5 балла) 53% сотрудников, 32% ответивших оценили в 3 балла, и суммарная доля опрошенных респондентов, низко оценивших рабочие условия (1 и 2 балла), составила 15%. Довольно высоко сотрудники оценили

удовлетворенность трудовым коллективом: суммарная доля респондентов, поставивших оценки в 4 и 5 баллов, составила 74% ответивших, 16% опрошенных оценили в 3 балла, а также суммарная доля респондентов, низко оценивших данный критерий (1 и 2 балла), составила 10% опрошенных. Графиком работы сотрудники удовлетворены средне: высоко (5 баллов) оценили его 32% опрошенных, в 4 балла – 20% сотрудников, 3 балла отметили 21% опрошенных, и суммарная доля низко оценивших (1 и 2 балла) респондентов составила 26% опрошенных. Очень низко сотрудники оценили возможность самореализации и перспективы роста: суммарная доля респондентов, отметивших 1 и 2 балла, составила 52% опрошенных, частично удовлетворены (3 балла) 26% сотрудников, и суммарная доля респондентов, высоко оценивших (4 и 5 балла) данные условия работы, составила всего 22% опрошенных. Респонденты частично удовлетворены показателем стабильности работы: суммарная доля высоко оценивших (4 и 5 балла) его составила 40% опрошенных, в 3 балла оценили 18% сотрудников, и суммарная доля респондентов низко оценивших (1 и 2 балла) этот показатель, составила 42% опрошенных.

Опрошенные сотрудники в среднем оценили: трудовой коллектив – на 3,97 балла из условий труда; график работы – на 3,47 балла; социальные льготы – на 3,38 балла; рабочие условия – на 3,54 балла. Критически были оценены такие условия труда, как стабильность работы – 2,93 балла, возможность самореализации – 2,56 балла и уровень заработной платы – 2,34 балла.

Неудовлетворенность условиями труда влечет за собой потерю кадров, что отрицательно влияет на эффективность управления компанией в целом, а также на исследуемый нами аспект коммуникации в управлении. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала. Таким образом, рассмотрим вопросы, касающиеся смены работы сотрудников. На вопрос «Возникло ли у Вас желание сменить работу?» большинство опрошенных ответили, что задумывались о смене работы (56%), 20% сотрудников затруднились с ответами, и 24% опрошенных

респондентов удовлетворены работой в компании и не хотят менять свою деятельность в этой организации (см. приложение 2).



Рисунок 2.6 - Распределение ответов на вопрос: «По какой причине Вы могли бы сменить работу?», % от общего числа опрошенных

Итак, исследуя анализ полученных данных о причинах смены работы, были выявлены следующие показатели: 61% ответивших респондентов указали заработную плату, на втором месте сотрудники отметили карьерный рост (30%), третье место занимает отсутствие самостоятельного принятия решений (27%), 22% ответивших указали на нестабильность работы, 16% сотрудников отметили конфликты с трудовым коллективом, 15% сотрудников указали на график работы, 12% ответивших указали на невыплату социальных льгот, у пяти процентов возникают конфликты с начальством, 4% отметили плохие условия труда, и лишь 3% же указали большое расстояние от дома ответом на вопрос о причинах возможной смены работы (см. рисунок 2.6).

Таким образом, анализируя данные опроса о текучести кадров и удовлетворенности условиями труда можно сказать следующее: в компании характерна средняя текучесть кадров, которая связана с тем, что сотрудники не удовлетворены заработной платой, сложностью самореализации и отсутствием самостоятельного принятия решений. Для снижения текучести кадров важно

сформировать лояльность персонала, в котором сотрудник был бы уверен в будущем своей компании. Это мы подробно рассмотрим в интервью.

Последними важными аспектами в эффективной коммуникативной деятельности выступают конфликты в организациях и оценка их уровня. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворенностью коммуникацией. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще являются не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Из анализа данных опроса о возникновении коммуникативных барьеров были получены следующие данные: 62% опрошенных сотрудников указали, что иногда сталкивались с коммуникативными барьерами; не сталкивались с ними 28% ответивших респондентов; 10% указали, что довольно часто сталкиваются с коммуникативными барьерами (см. приложение 2).

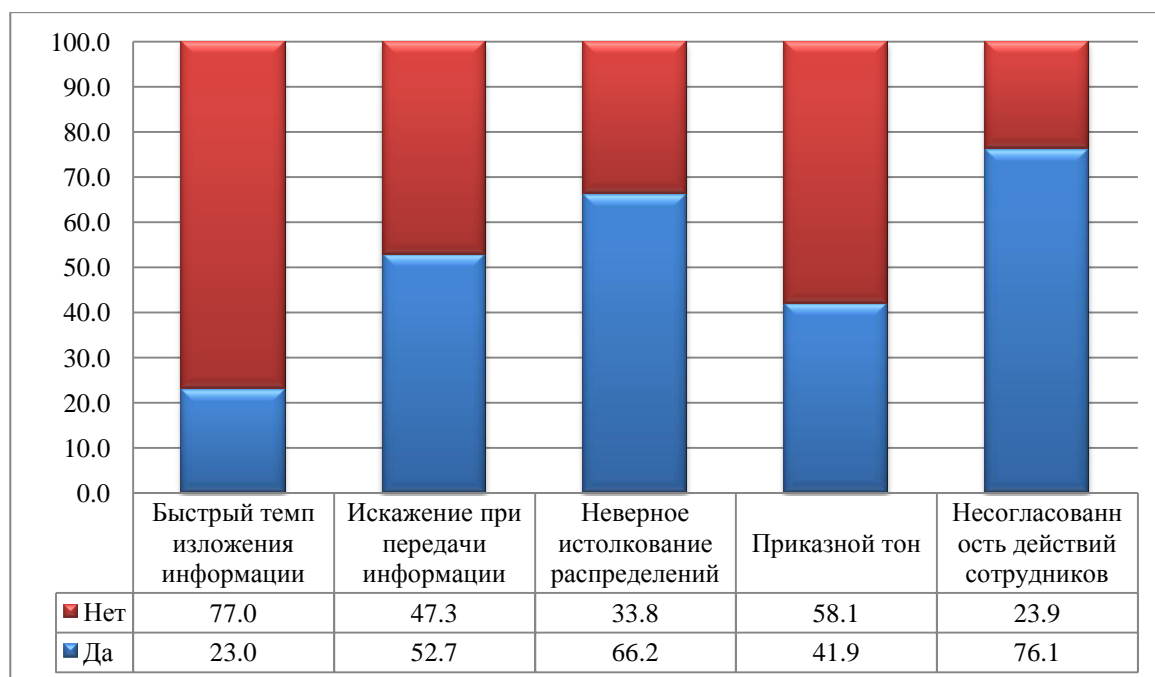


Рисунок 2.7 - Распределение ответов на вопрос: «Какие барьеры у Вас возникают при общении с коллегами», % от общего числа опрошенных

Адекватная коммуникация предполагает, что получатель понимает все, что намеревался сообщить ему отправитель, однако это происходит достаточно редко. Ответы на вопрос «какие барьеры возникали у сотрудников при

общении с коллегами?» распределились следующим образом: 76% опрошенных указали на несогласованность действий сотрудников, 66% ответивших респондентов отметили неверное истолкование распределений, у пятидесяти трех процентов сотрудников возникали барьеры с искажением при передаче информации, и лишь 23% опрошенных указали на быстрый темп изложения информации (см. рисунок 2.7).

Резюмируя анализы проблем коммуникативных барьеров можно сделать вывод о том, что причинами неэффективного делового общения являются коммуникативные барьеры, которые могут возникать из-за психологических особенностей партнеров, несогласованности действий между сотрудниками и руководителем, неверного истолкования распределений, искажений при передаче информации. Для совершенствования коммуникаций в организации необходимо: во-первых, регулирование информационных потоков; во-вторых, взаимодействие руководителей и подчиненных в обсуждении проблем: руководители должны поощрять инициативы работников, стремящихся к контакту с руководством; в-третьих, формирование эффективной системы обратной связи, с последующей компьютеризацией информационного процесса – т.е. информационные технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях, например, электронная почта дает работникам возможность мгновенно отправлять и получать сообщения от любого человека в организации – это должно уменьшить традиционные неиссякаемые телефонные переговоры.

В результате анализа данных анкетного опроса мы пришли к следующим выводам.

Выявлена низкая заинтересованность руководителей организации в образовании неформальных групп, а также существенный процент заинтересованности рядовых сотрудников в создании неформальных объединений. Образование неформальных групп в компании - вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют коммуникации



трудового коллектива, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. Помощь и защита в таких группах достаточная высокая.

Устные каналы передачи информации широко распространены между рядовыми сотрудниками организации. В данной организации преобладают информационные технологии. Преимуществами информационных технологий являются сокращение бумажной работы, мгновенная скорость получения информации, возможность массовой онлайн-конференции.

Критическим фактором в организации является информированность сотрудников организации о стратегии компании. О стратегии компании информировано лишь высшее звено. Морально сотрудники, не имеющие достаточной информации, чувствуют себя в коллективе неуверенно, что снижает эффективность коммуникаций в такой организации. Не имея информации о стратегии и миссии, компания фактически понижает общий потенциал. Для руководства должно быть, очень важно проводить коллективные собрания для консультации по разработке стратегического решения.

Анализ данных обратной связи с руководством свидетельствует о том, что сотрудники общаются непосредственно с начальством отдела. Устные сообщения преобладают в таких организациях, также используются руководством такие каналы передачи производственной информации, как сообщения на внутреннем сайте, электронная рассылка и групповой инструктаж. Практически не используются письменные распоряжения и общие приказы. В представленных компаниях достаточно четко распределены должностные обязанности сотрудников и руководителей, которые исключают параллелизм в работе, обеспечивают единство действий, создают благоприятную коммуникативную атмосферу и возможность равномерного распределения нагрузки.

В исследуемой компании характерна средняя текучесть кадров, которая связана с неудовлетворенностью заработной платой, с перспективами карьерного роста, а также с отсутствием возможностей принятия

самостоятельных решений и, иногда, с неудовлетворенностью социальными льготами. В целом же большинство сотрудников удовлетворены рабочими условиями, трудовым коллективом и графиком работы.

Наличие коммуникативных барьеров в организации говорит о неточности и неполноте передачи информации или об отсутствии необходимости в передаче информации. Большинство сотрудников сталкиваются с такими коммуникативными барьерами, как несогласованность действий сотрудников, неверное истолкование распределений, искажение при передаче информации, приказной тон и быстрый темп изложения информации.

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза подтверждается: использование коммуникаций как фактора, являющегося необходимым условием качественного управления компанией, обеспечивающего коммуникативный климат организации, в управлении которой учитываются коммуникативные процессы, характеризуется удовлетворенностью персонала работой, высокой степенью вовлеченности членов в организационные процессы, в разработку и реализацию организационных целей.

### 2.3. Исследование возможностей коммуникаций как средства эффективности процесса управления организацией

В целях определения особенностей коммуникаций в ООО ГК «Азира» и их влияния на функционирование коллективов компании автором было использован метод неструктурированного интервью. Преимущество неструктурированного интервью, в отличие от анкетного опроса, заключается в том, что оно позволяет получить целостное, систематическое описание представлений или взглядов респондента по изучаемому вопросу. Автором было проведено 28 интервью в группе компаний г. Тюмени: ООО ГК «Азира»; тюменский исследовательский центр социологии и маркетинга ООО «Империал»; оценочная компания ООО «Аксерли»; оценочная компания

«Бизнес-Новация»; оценочная компания ООО «Западно-Сибирский консалтинговый центр» (см. приложение 3).

Интервьюирование сотрудников группы компаний ООО «Азира» проводилось в период с марта по май 2016 г. Отбор респондентов был произведен с учетом стажа их совместной работы и наличия непосредственных контактов. В этой связи в качестве респондентов выступают руководители среднего звена и рядовые сотрудники компании. При определении количества случаев будет использоваться метод снежного кома. Выборка для исследования была сформирована из руководителей отделов 13 чел. (46%), а также из специалистов 15 чел. (54%). В интервью приняли участие мужчины - 11 чел. (39%), женщины - 17 чел. (61%).

Дополнительным источником информации использовался метод анализа документов. Анализ статей позволил уточнить основные смысловые понятия, которые дают характеристику цели и задачи диссертационного исследования: лояльность, мобильность персонала, разрешение конфликтов, деловые переговоры, информационная безопасность, работа в команде и т.д. Огромное место занимают исследования статей о коммуникации, придерживающихся смысловых гипотез о взаимосвязи коммуникации с критериями удовлетворенности работой, о наличии неформальных групп, о лояльности и конфликтности персонала.

В ходе анализа источников были раскрыты коммуникативные схемы, оказывающие влияние на удовлетворенность работников трудом, образование неформальных групп, степень лояльности персонала и показатели конфликтности в трудовом коллективе. Разумно предположить, что если в организации в полной мере используются коммуникативные ресурсы, то это будет способствовать росту удовлетворенности работников, подъему уровня их лояльности и понижению деструктивных конфликтов, препятствующих развитию организации. Подводя итоги вышесказанному, можно отметить, что данные удовлетворенности, лояльности персонала и деструктивных

конфликтов выступают переходными переменными между коммуникациями и развитием организации.

Были выявлены несколько отличительных особенностей коммуникативного взаимодействия в компании. Преимущественно использовались прямые каналы коммуникации с руководством организации. Такие обстоятельства приводят к низкому уровню удовлетворенности информационными переговорами всех его участников организации, притом, что в минимальной степени удовлетворен младший персонал, на который направлен информационный поток.

Следующей специфической линией коммуникации проводимых исследований в компаниях выступает низкий уровень персонификации. Так, коммуникативная политика власти компании сосредоточена на освещение значимых направлений ее деятельности.

Нынешнее же положение коммуникации в компании в большей степени преобладает диспропорциональностью в использовании прямых каналов передачи сообщения и каналов обратной связи. Руководство использует в большинстве случаев пропагандистско-манипулятивные методы и технологии директивного влияния на персонал. Каналы же обратной связи практически не применяют и не учитывают на практике деятельности высшего звена.

Коммуникации, протекающие внутри организации, не могут не зависеть от организационной структуры, и, следовательно, такие показатели важны для нашего проводимого исследования. В большинстве случаев, организации имеют линейно-функциональную структуру, характеризующиеся соблюдением жесткой иерархичности на всех организационных уровнях. Сотрудники общаются только напрямую со своим руководителем.

В ходе исследования компаний из бесед нам удалось отметить, что уровень информированности сотрудников зависит от степени доверия к руководству и на оценку их деятельности. По мнению интервьюируемых от руководства в огромной мере зависит развитие компании, так как доверие сотрудников к его руководству очень значимо для них. Также, хорошо

информированные сотрудники в большей части чувствуют себя «своим среди своих» в коллективе и в связи с этим принимают активное участие в группе и в компании. Так, один из интервьюируемых указал:

*«В моем отделе важные вопросы, которые нужно знать, до нас доводят. Я думаю, что это очень важно, это как стимул. Потому что в других отделах могут и ничего не сказать. Каждый раз после наших планерок, они спрашивают у нас, что да как (руководитель отдела).*

Впрочем, критическое состояние показывает информированность сотрудников о деятельности компании. Нередки случаи, когда руководство не информирует о деятельности компании, а иногда засекречивает. Морально сотрудники, не имеющие достаточной информации, чувствуют себя в коллективе не очень уверенно. Несмотря на то, что для российских компаний характерно отсутствие достаточно определенной стратегии, в то же время наметилась тенденция к формулированию стратегии, миссии, идеологии. Исследование показывает, что информировано об этом только высшее звено. На вопрос о существовании стратегии, миссии и целей компании респонденты, как правило, отвечали так:

*«...у нас же не предприятие по производству сырья, поэтому определенных целей нет» (руководитель отдела).*

На больших предприятиях, с огромным количеством сотрудников и значительной территориально-структурной разделенностью, при этом не имеющих информации о миссии и цели компании, снижен общий потенциал. Поэтому очень важно проводить коллективные освещения руководству организации для консультаций по разработке стратегических решений, с последующим доведением основных положений до рядовых сотрудников. Если формальная структура коммуникаций не предоставляет работнику перспектив в компании и его пребывания в нем, значительную роль начинают играть слухи, стихийно складывающиеся у сотрудника под воздействием других каналов взаимодействия. Таким образом, формирование и реализация

устойчивых организационных взаимодействий внутри организации дает адекватное условие для его развития.

Анализ полученных данных выявил, что демографическая статистика коллектива воздействует на характер взаимодействия между субъектами коммуникаций. И поэтому стиль общения не является для всех единым. В тех отделах, где возраст сотрудников примерно одинаковый, наблюдается равноправные отношения. Такие отношения очень важны для сотрудников. Общие интересы оказывают влияние объединению сотрудников.

*«Специфика нашего управления заключается именно в том, что у нас достаточно молодое по возрасту управление, поэтому отношения в коллективе товарищеские, дружеские, обращение идет, как правило, на «ты», в отличие от других управлений, где постарше руководство. Естественно руководство принимает активное участие в жизни коллектива, во всех мероприятиях, которые мы затеваем» (помощник руководителя). И, наоборот, в тех отделах, где разновозрастной коллектив, происходит разделения на группы:*

*«... часть людей в возрасте, семейные, у них другие заботы, проблемы, молодежь - отдельно... » (специалист).*

Что касается соотношения количества мужчин и женщин в коллективе, многие респонденты отметили положительное влияние смешанных составов:

*«Коллектив у нас женский, что вносит свою нотку во взаимоотношения, и может быть неплохо, чтобы он был немножко мужской. Пять человек примерно одного возраста, лет от 24 до 27» (руководитель отдела).*

Положительное влияние оказывает прямое общение между руководителем отдела и сотрудником компании, а также участие сотрудника в принятии решений, которые связаны с его работой:

*«Я не знаю, как в целом по компании, но если говорить реально о нас правильное «измерение» с руководителем, т.е. многое уже расписано по задачам, которые он мне дает. Во-первых, я не ухожу от него пока не выясню все..., во-вторых, он мне дает очень много возможностей для движения ...*

*Плюсы в такой системе - это то, что люди развиваются как специалисты быстрее, потому что больше свободы, и больше свежих мыслей рождается, что очень полезно для стратегии» (специалист).*

Если посмотреть на наиболее распространенные коммуникативные модели управления, например, модель построенная по принципу диалога, показывает обстановку открытости и взаимной поддержки. Здесь работники чувствуют себя уверенно, не боясь высказывать, свое мнение открыто. Если и высказывается критика со стороны руководства, то она редко имеет скрытый замысел. Руководство может позволять конструктивную критику со стороны рядовых сотрудников в свой адрес. Ценится участие в процессе принятия решений всех участников организации, при этом независимо от роли и должности.

Исследование показало нам, если в коллективе есть модель, построенная по принципу диалога, то большинство интервьюируемых довольны общением с руководством. Притом, что для многих это главный аспект:

*«... у нас общение, живая работа с нами даже как простыми специалистами вплоть до директора, т.е. нет такого, чтобы высшее управленческое звено было от нас совершенно отдельно. Они всегда в курсе нашей работы, у них живая заинтересованность, мы можем всегда, если нам нужно, зайти с какой-то проблемой. Для меня это важно, и, на мой взгляд, я никаких сложностей, проблем больших, через которые надо переходить не вижу» (специалист).*

Важным аспектом анализа стало выявление неформальных отношений. Образование неформальных групп существенно влияет на состав группы, сплоченность в коллективе, групповое единомышление, снижению конфликтов, что является, безусловно, важным аспектом для эффективного управления коммуникациями в организации.

Интервьюируемые указали, что для сплоченности коллектива важно наличие неформальных отношений, чтобы был налажен обмен опытом и знаниями между сотрудниками:

*«Если со стороны коллектива существует помощь, а сейчас она существует реально, люди всегда помогут, то это очень сплачивает коллектив»* - высказалась одна из респонденток (*специалист*).

Таким образом, главным фактором в мотивации инициативного трудового поведения выступает дружелюбное отношение коллег, которое является результатом диалоговой коммуникации, на что указывают сотрудники. Существование доброжелательных отношений внутри коллектива во многом зависит от руководителя. В нашем исследовании часть интервьюируемых отметили, что характер взаимодействий, прежде всего, зависит от руководителя, другие - от сложившихся традиций, а для некоторых отношения в коллективе не имеют значения, поскольку самым важным последние считают зарплату.

Применяемый второй тип модели как авторитарный стиль, который не предусматривает обратной связи и неформальных отношений оказывает и формирует неблагоприятное влияние. Информация в такой системе скрыта и не подлежит разглашению. Общение происходит лишь по служебным положениям, квалификациям. Дискуссии редкое явление, отсутствие компромисса. Межличностные отношения изображаются взаимной антипатией. Интересный ответ был дан одной из респонденток:

*«Всем занимается единолично - заместитель. Все решения идут сверху, вот он сказал, и все. И вообще у нас в компании каждый сам по себе, никто ни с кем практически не общается, все как враги друг другу»* (*специалист*).

Все это способствует к неэффективной организационной деятельности компании, в которых личные контакты сводятся к нулю, многие вопросы просто не обсуждаются, присутствует также агрессивный тон со стороны руководства. Общение служит для личных целей, а не для всей компании. В таких коллективах почти отсутствуют неформальные каналы коммуникации,



как и в принципе формальные. Малый уровень информированности сотрудников протекающих дел компании. Неэффективная организация вертикальной коммуникации, которые определяется путем невысокой оценки удовлетворенности работников в общении с руководителем.

Резюмируя выше изложение можно сделать вывод о том, что эффективные коммуникации способствуют, понимая каждого участника организации цели. Благодаря которой эффективность совместной работы для достижения общих целей компании значительно повышается. Поэтому всему это положительно выступает командная работа, уверенность в завтрашнем дне и сплоченность коллектива. Такие характеристики являются очень важным для формирования лояльности персонала.

Уровень лояльности отражает веру работников в цели и миссию компании, свидетельствует о принятии общих ценностей, желании внести вклад в его развитие и намерение работать в нем. Однако заявленные и описанные корпоративные цели, миссия и ценности зачастую в компаниях не соответствуют реальному положению дел. И во многом от коммуникаций в сочетании с другими факторами зависит, действительно ли ценности разделяются работниками, тем самым формируя потенциал для развития компании. Как считают респонденты, налаженная система социальных коммуникаций - один из важных факторов, способствующих присвоению работниками организационных целей, желанию предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей:

*«Я считаю, лояльность складывается из многих факторов. Например, мы говорили об общении в коллективе, если у человека есть хорошие устоявшиеся рабочие, отношения с коллегами, то будут и глубокая заинтересованность в работе, мотивация, общие цели с коллективом компании, и, конечно, это формирует лояльность. И потом она не исчезает, а превращается в вечную категорию, которая у нас уже живет» (специалист).*

Следовательно, идентификация и вовлеченность работника в дела компании составляющие лояльности - находятся в непосредственной

зависимости от состояния системы социальных коммуникаций в компании, от того, задействуются или нет коммуникативные ресурсы в управлении.

Еще одной составляющей лояльности является эмоциональная привязанность к своей компании. Достаточно высокий уровень у сотрудников к компании предполагает уверенность в будущем связанный с этой компанией. Поэтому важный вопрос стоял в текучести кадров. Текучесть кадров определяется как внешними факторами, такие как заработная плата, льготы, рабочие условия и т.д. И внутренними: содержание выполняемой работы, возможность карьерного роста, признание и т.д. Высокий уровень лояльности по отношению к компании предполагает, что данная работа вызывает у сотрудников уверенность в целесообразности длительной работы в этой компании. Отдел, характеризующийся проблемой на вертикальном уровне, где руководителем не отрабатывается принцип обратных связей с подчиненными, оказывают значительное влияние на текучесть кадров. Так, среди причин, влияющих на решения работников сменить работу, главной является возможность реализации потребности в более высокой заработной плате:

*«Конечно деньги - решающий фактор, многие компании переманивают наших работников только этим...» (специалист).*

*«Конечно, люди уходят из-за денег» (руководитель отдела).*

Второй причиной является повышение своего должностного статуса, возможность построения карьеры:

*«...Если человек молодой и чувствует в себе силы к карьерному росту, то он рискует... У нас коллектив молодой по возрасту и проще расти по горизонтальной карьере, чем по вертикальной... люди доживают до определенного уровня, хочется еще чего-то ...» (специалист).*

*«Нам назначили руководителя, а один человек собирался стать руководителем данного подразделения, отдела ... и, видимо, обиделся, что его не назначили начальником, он пока не ушел, но собирается это сделать. Он ждет ответных действий руководителей, если ему предложат что-то другое, т.е. он считает, что он заслужил быть руководителем данного*

уровня. А руководство считает, что другой человек подходит больше. Они не принижают способностей этого человека, но считает, что другой на данном этапе более сильнее, больше подходит для этой работы» (специалист).

*«...карьерные амбиции в хорошем смысле слова. Человек должен понять, что он занимается, во-первых, своим делом и оно нужно. Это тоже очень важно, это как бы раскрывает человека очень сильно» (руководитель отдела).*

Третье место в ряду занимает стремление работников к самостоятельному принятию решений в ходе выполнения заданий в рамках своего объема полномочий:

*«В прошлой компании руководство дало возможность решить задачу, а это не всегда бывает... надо, чтобы в тебя поверили и дали тебе возможность взять в свою команду тех людей, которых ты считаешь нужным. И вот у нас был такой коллектив, который мог действительно горы свернуть» (специалист).*

Однако в модели, где руководитель успешно отрабатывает деловые коммуникации со специалистами, обладает высоким инновационным потенциалом, необходимым для стратегического развития, ценит компетентных сотрудников и сам следует принципам профессионального подхода, высокий уровень лояльности работников значительно сокращает показатели предполагаемой текучести. Об этом свидетельствуют высказывания следующего рода:

*«Знаете, я просто здесь уже давно работаю... Это внутренние вещи... обязанность перед людьми, скорее всего. Я выстроил это управление, я его поднял, я несу ответственность за людей» (руководитель отдела).*

*«... многие меняют работу. Наверное, я бы поменял, если бы мне предложили очень хорошие условия. Но только это должны быть такие условия, чтобы я: забыл про то, что я сюда пришел с нуля, что я здесь все это поднимал, что все это моим трудом и потом достигнуто, чтобы просто так взять и уйти... от людей, с которыми я работаю. Я уходил с филиала, это было тоже очень тяжело, это тяжелый психологический момент, потому,*

*что там был коллектив... это очень важно, это среда, в которой варишься, часть жизни. Поэтому я представляю, какой это моральный стресс и психологический, и чтобы подвергнуть этому стрессу себя, должны быть очень веские причины» (руководитель отдела).*

При наличии влияния на дела коллектива, ответившие, в большей степени удовлетворены. В данной модели существует гибкая система руководства, которая отличается такими чертами, как моральное поощрение, поддержка, теплый климат и сотрудничество. Руководители знают, что для сотрудников является главным в праве решений. Возможность принимать самостоятельное решение порождает творческое отношение к труду, которое в свою очередь улучшает качество деятельности у сотрудников.

Такие коллективы характеризуются средней текучести кадров, развивающие контакты внутри коллектива.

Данные исследования свидетельствуют о том, что текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации и самоутверждения, с лояльностью работников компании.

Для снижения текучести кадров необходимо формирование лояльности персонала, чтобы сотрудник был уверен в будущем в своей компании, свобода в выборе способа и очередности выполнения заданий, возможность творческого процесса. Также важным показателем выступает информированность сотрудника о состоянии дел в компании. В случае поэтапного выполнения вышеперечисленных факторов, возможно, значительно снизить текучесть кадров.

Поскольку лояльность является элементом, который наряду со сплоченностью при общих целях превращает группу людей в организацию, невнимание к коммуникативным аспектам ее формирования и развития может нарушить управляемость организации, привести к возникновению проблем и конфликтов.

Конфликты напрямую связаны с коммуникациями. Хотя коммуникации могут осуществляться без конфликта, конфликт не бывает вне коммуникации. Особенно важно то, что с помощью коммуникаций реально свести к минимуму влияние деструктивных конфликтов. Однако зачастую происходит наоборот, и причиной возникновения конфликтов может быть неправильно построенная система коммуникаций.

Исследование систем и характера выявленных конфликтов показал, что самые распространенные причины конфликтов выступают такие барьеры: несогласованность действий сотрудников, неверное истолкование распределений, однонаправленность коммуникаций.

В ряде осуществления нескольких связанных задач, когда нечетко установлены обязанности, вероятность конфликта между сотрудниками в этом случае возрастает:

*«бывает, что внутри отделов возникают конфликты, как кто и что делает, так же неправильно распределяются обязанности во время отпусков и больничных. Например, когда человек делает это впервые и допускает ошибки» (специалист).*

*«... одно и то же действие приходится выполнять, например, сразу по двум или трем направлениям. И на момент дедлайна не успеваешь выполнять не то не другое. Один думает, что это делает другой, другой что третий. В конечном итоге приходится делать кому-то одному, возникают конфликты, почему я, а не они. Затем руководитель поручает кому-то делать эту работу либо ему все равно кто выполнит, главное работу должна быть выполнена» (руководитель отдела).*

Для ликвидации таких ситуаций необходимо четко устанавливать должностные обязанности и доводить до каждого сотрудника. После того как полномочия строго сформированы, и руководители наделены определенными полномочиями, нужно разрабатывать горизонтальные взаимодействия в организационной структуре. Данная структура повышает оперативность управления. При грамотном распределении должностных обязанностей и

полномочий, в которых схемы предельно ясны, четко отработаны, что является существенным в деятельности такой организации, которая занимается оценкой недвижимости, исследованиями в области маркетинга и социологии, и получения информации является эффективным в управлении коммуникациями.

Появление конфликтов часто определяется однонаправленным характером взаимодействий в управлении. В данном случае происходит искажение коммуникации, нарушается обратная связь. Коммуникация здесь представляет собой не взаимодействие двух субъектов, а субъект-объектное, что порождает конфликты неконструктивного характера.

Значимым элементом для снижения уровня конфликтов, усилению контактов внутри участников организации и управления им выступает оптимизация коммуникативной структуры. Наличие данных о сформировавшихся коммуникациях, их структуре и динамике изменений необходимо для реализации компании и управление коллективом.

Важным элементом снижения конфликтов, интенсификации контактов внутри коллектива и управления им является оптимизация коммуникативной структуры. Наличие информации о сложившихся коммуникациях, их структуре и динамике изменений необходимы для осуществления организации и управления коллективом. Интервьюируемые предполагали, что сотрудники чаще обращаются за информацией к знакомым, чем к незнакомым:

*«Я ищу в других подразделениях тех, с кем можно общаться... И уже через них действую на ситуацию. И далее через договоренности, все на неформальном уровне» (специалист).*

Таким образом, руководству организации необходимо содействовать знакомству и развитию дружеских отношений между сотрудниками, объединять сотрудников нескольких подразделений, которые будут способствовать исполнять роль каналов информации в период определенного проекта, так как отношения, складывающиеся в ходе совместной работы, сохраняются. Такая же ситуация происходит при перемещении сотрудника в разные подразделения в пределах одной организации. В период конкретного

времени работник исполняет роль коммуникатора между подразделениями. Количество связей, вероятно возможно вместе с тем, соответствует количеству его приятелей в старом и новом подразделении.

Важная роль в организации сети коммуникативных связей относится руководителю. При увеличении масштаба коллектива снижается уровень связей между сотрудниками с одновременной концентрацией контактов вокруг руководителя. При этом общение между коллегами могут относиться к формальным операциям, уставленным распределением функций или иметь формат творческого обмена сообщениями. Цель руководителя заключается в том, чтобы принимая во внимание личные качества и наклонности отдельных работников избежать опасности «переорганизации», когда преимущественным являются формальные коммуникации в коллективе. Отдельное внимание важно уделить тому, что бы избежать однонаправленности воздействия потоков информации, замедляющую инициативу работников, которые всегда играют в роли приемников информации.

Следовательно, все вышеперечисленное допускает рассматривать представленную модель отношений как имеющие практически предпосылки для эффективного развития. Данные анализа интервью показывают о средней плотности деловых взаимоотношений на это уровне. Включение руководителя в исследование «горизонтальных» взаимоотношений было определено линейной структурой управления. В результате интервью позволили выявить, что руководитель выступает статусом неформального лидера. Статус неформального лидера позволяет ему эффективно объединять властные полномочия и неформальное влияние в управлении, и содействует развитию и поддержанию лояльности работников. Данная модель показывает эффективные результаты целенаправленной политики взаимодействия коммуникационного процесса, которая является продуктивным средством самоорганизации и развития малых групп. Таким образом, рассмотренная среда имеет большой потенциал для дальнейшего самосовершенствования и саморазвития.

На основе анализа исследования можно сказать, что современные коммуникации являются одним из основных факторов эффективного управления в организации. Для определения взаимосвязи коммуникативного взаимодействия и формирования первичных коллективов организации выбрано несколько, по нашему мнению, значимых индикаторов: лояльность персонала, удовлетворенность сотрудников и конфликты. Была раскрыта особая промежуточная роль в выбранных индикаторах во взаимосвязи между коммуникациями и его развитием.

Тем не менее, руководители считают важность эффективных коммуникаций в процессе управления организацией, в действительности коммуникациям уделяется недостаточно внимания, в связи с этим, решение оставляют на второй план.

Грамотное использование коммуникаций как фактора эффективного управления организацией, обеспечивает такие показатели, как: коммуникативный климат организации (сплоченность, доверие); знание и использование принципов, стадий организационной коммуникации; обширная сеть неформальных объединений как условие эффективности организационной коммуникации; равномерное распределение восходящих и нисходящих информационных потоков; свобода коммуникативных сетей; соответствие между коммуникативной и организационной структурой организации.

В компании, которой предусматриваются коммуникативные явления, характеризуется удовлетворенность условиями труда, высокой степенью вовлеченности сотрудников в организационные процессы. Сотрудники в таких компаниях ощущают реальную ответственность за общее дело. Так же наблюдается благоприятный психологический климат в коллективе.

Существенное значение исследования заключается в том, что подтверждена главная роль феномена коммуникации в системе управления развития организации. Нами подчеркнута, что в условиях быстрого возрастания проблем, тормозящие развитие компании, огромное значение охватывает формирование коммуникативной структуры, которая



актуализирует свои имеющиеся внутренние ресурсы качественного наращивания потенциала субъектов, содействует повышению эффективности и снижает отрицательное влияние на внешние обстоятельства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Коммуникации выступают одним из форм межсубъектного взаимодействия, в процессе которого происходит взаимообмен значениями, например, участием, информацией, чувствами, опытом и знаниями, приводящие к изменениям в социальном окружении и организации в целом. Коммуникации действуют через применение символов, их толкованием, приданием смысла и выстраиванием действия другого.

Коммуникация как форма взаимодействия характеризуется следующими специфическими чертами: координированность систем воздействий партнеров по отношению друг к другу; стабильный интерес к ответным действиям близкого партнера; взаимодействия участников сплочены воедино, которые обладают качествами, формирующимися на основе взаимопонимания. Вышеперечисленные характеристики раскрывают коммуникацию как факторы организационного развития, т.е. формирования поведения участников организации, их состоянием, отношения к целям, задачам и многое другое касающееся жизни организации в целом.

2. Исследование современных коммуникаций в системе управления организацией требует детального анализа структуры коммуникативных взаимосвязей организации. Коммуникативная структура организации характеризуется сложной системой социальных взаимодействий среди многочисленных малых групп. Эта система демонстрирует огромное влияние на поведение сотрудников организации. Сотрудники находятся в группе на установленном статусе и положении, исполняют принятую коммуникативную роль. Таким образом, поведение людей в организации является результатом тех социальных ролей, которые они исполняют. Тем не менее, не редко, когда коммуникативная роль не соответствует ее функциональному предназначению в организационной структуре. Разногласие между коммуникативной и

организационной структурой роли не оказывают содействие в упрочнении компании, а лишь выступают фактором ее изменения.

Опыт и методика исследований российских и зарубежных коммуникаций в организации показывает, что сотрудников можно объединить к четырем неизменным типам, которые рассматривали параметры удовлетворенности работой. Были выделены следующие группы: комфортные, адаптированные, дискомфортные и неадаптированные. Комфортные это сотрудники, которые используют в организации современные технологии, наблюдается все условия для карьеры, заработная плата их устраивает, работа для них увлекательна. Она четко информированы о делах компании и в хороших отношениях со своим руководством. Адаптированные это те сотрудники, которые полагают, что морально-психологическая атмосфера в организации немного улучшилась, им не свойственно испытывать улучшения экономического характера, мало новых технологий, увлекательной работы и отсутствует стабильность. Неадаптированные сотрудники это те, кто считают, что в организации, которых применяются современные технологии, и что есть возможность самореализации. Зарботная плата их иногда устраивает, а иногда нет. Самым важным аспектом здесь является то, что они не считают себя членами одного коллектива. И последняя группа это дискомфортные сотрудники, они формулируют недовольство экономическими факторами, не удовлетворены отношениями между руководителями и подчиненными. Такой группе свойственна быстрая смена работы. Именно с этой группой связана высокая текучесть кадров.

3. Существуют вертикальная, горизонтальная, диагональная и неформальная виды коммуникативных структур. Вертикальная коммуникативная структура, объединяющая иерархические уровни в организациях и ее подразделениях, устанавливаются в процессе формирования организаций, функционируют стабильно, отображают распределений полномочий и назначают статус участника в организационной.

Основную роль здесь играют вертикальные и горизонтальные каналы. Главная роль горизонтальных коммуникаций направлена на эффективное взаимодействие частей организации, их коллективную работу и оптимизации организации в целевом направлении. В то же время они способствуют укреплению вертикальной коммуникации и помогают организации устойчиво стоять при всевозможных внешних и внутренних изменениях. В отличие от вертикальных коммуникаций, горизонтальные коммуникации обычно не устанавливаются в процессе формирования организации.

Организационные коммуникации не обуславливаются действиями только в горизонтальных и вертикальных направлениях. В случае поиска решений специфичных проблем возникает диагональная коммуникация, которая оптимизирует функции и уровни взаимодействия в организации. Диагональная коммуникация важна в случае неправильного взаимодействии вертикальных и горизонтальных каналов членов организации. Но такие случаи очень редко встречаются, так как участники организации стараются решить проблемы в рамках классических взаимодействий.

Также организационные коммуникации не обуславливаются взаимодействиями в рамках формальной структуры организации. Для эффективной работоспособности организации нужен баланс формальных и неформальных коммуникаций. Неформальные коммуникации должны быть открытыми, они не должны игнорироваться, так как в отдельных обстоятельствах коммуникации такого характера помогают добиться желаемого эффекта лучше и быстрее, чем при формальных коммуникациях. Поскольку неформальные коммуникации могут существовать в любых организациях, управление в организации учитывает наличие неформальных коммуникативных каналов, их формирование, характер передаваемой информации.

Неформальная коммуникационная структура характеризуется определенными положительными факторами: децентрализации управления, методах принятия решений, разработки принципов мотивации и

стимулирования, улучшает социально-психологический климат в группе, в подразделении и в организации в целом.

4. Показателями эффективности коммуникаций, в рамках установленной организационной структуры является удовлетворенность сотрудников работой, лояльность персонала, отсутствие конфликтов. Удовлетворенность работой выступает параметром, отражающим оценку персоналом роли коммуникаций: объема информации, который получает определенный работник, степени участия в принятии решений, и характером отношений с руководством и сотрудниками организации. Лояльность персонала определяется как состояние социальных коммуникаций, которые отражают месторасположение сотрудника в структуре организации, стремление к активному участию в ее жизнедеятельности. Деструктивный конфликт представляет максимальный случай усиления противоречий в трудовом коллективе, отображающий существенные разногласия в коммуникативной и организационной структуре. Вышеперечисленные параметры могут служить в качестве управляемых переменных.

5. Наше исследование группы компаний ООО «Азира» показали существующие особенности коммуникативных взаимодействий. Во-первых, это преобладающее использование руководителями прямых каналов коммуникации при частичном игнорировании каналов обратной связи. Данная ситуация приводит к низкой степени удовлетворенности во взаимодействии по вертикали. При этом этим в меньшей степени удовлетворены рядовые сотрудники, на который и ориентирован информационный поток. Однако они взаимодействуют только со своим непосредственным руководством.

6. На структуру коммуникаций в компании оказывает влияние методы разработки и утверждения общей стратегии, миссии и цели организации. Отсутствие определенной стратегии характерно для многих российских компаний. В больших организациях, с большим числом сотрудников и территориальной разобщенности, незнание миссии и целей компании граничит

со снижением общего потенциала развития и эффективности деятельности организации в целом.

7. В подразделениях данной группы компаний, существуют две наиболее распространенные модели управления коммуникациями. Первая модель построена по принципу диалога, которая обеспечивает информационную открытость, взаимную поддержку, формирующие у людей чувство самоценности и важности всей работы, а также уверенности в самовыражении, не опасаясь наказаний. Исследование показало, что при наличии в коллективе диалоговой модели больше половины сотрудников удовлетворено отношениями с руководством.

Вторая модель построена по типу монолога руководителя с доминированием авторитарного стиля. Информация в такой модели скрыта от подчиненных. Проблема коммуникации здесь в том, что подчеркивается различие в служебном положении, квалификациях, статусе и т.д. Межличностные отношения, как показывает исследование, здесь характеризуются неприязнью.

Данные факторы приводят к неэффективному управлению, в процессе которого личные контакты сводятся к нулю, многие вопросы просто не обсуждаются, агрессивный и приказной тон в общении с подчиненными для компании становится нормой. В таких коллективах практически не используются как формальные, так и неформальные коммуникации. Растет текучесть кадров и низкая удовлетворенность условиями труда.

Следовательно, важное условие качественного развития компании, это формирование системы развития неформальных коммуникаций: улучшение коммуникативного климата в компании, т.е. взаимопонимание, доверие; развитие у руководителей системных знаний о формах, видах, принципах и стадиях развития организационных коммуникаций.

Таким образом, основываясь, как на теоретических подходах в понимании сущности и специфики коммуникаций в организации, а также на основании результатов проведенных исследований, нами были

сформулированы и предложены следующие рекомендации по оптимизации и улучшению системы коммуникаций в ГК ООО «Азира»:

1. Развивать использование технологии мгновенного обмена сообщениями для обеспечения незамедлительной обратной связи.
2. Для оптимизации разработки общей стратегии, миссии и цели организации предлагается проводить ежемесячные коллективные совещания руководством компании для формирования стратегических решений с последующей фиксацией и доведением основных положений до рядовых сотрудников, развивать участвующее управление в организации в целом.
3. Разработать планы по замещению должностей для обеспечения возможностей карьерного роста.
4. Усилить внедрение методов самоуправления.
5. Четко определять должностные обязанности для замещения должностей на время отпусков, больничных и доводить их до каждого сотрудника.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин, Л. И. Очерки по истории российской социально-экономической мысли / Л. И. Абалкин. – М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2008. – 198с.
2. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда / В. В. Адамчук. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 407 с.
3. Адамьянц, Т.З. Адекватное восприятие / Т.З. Адамьянц // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А.В. Тихонов – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 14–15.
4. Акимкин, Е. Социальные последствия разрушения коммуникации / Е. Акимкин // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 25–39.
5. Акимкин, Е. Труды Тамары Моисеевны Дридзе: реферативная библиография / Е. Акимкин. – М.: Институт социологии РАН, 2005. – 176 с.
6. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров / И.В. Алешина. – М.: Гном– Пресс, 1997. – 255 с.
7. Алешина, И.В. Связи с общественностью. Программа дисциплины / И.В. Алешина. – М.: Гау, 2005. – 19 с.
8. Алифанова, Т. Управление кризис-коммуникациями в организациях / Т. Алифанова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 9. – С. 108–113.
9. Американская социологическая мысль. [Тексты] / Под. ред. В. И. Добренькова. – М.: Международный ун-т Бизнеса и Управления, 1996. – 560 с.
10. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-пресс, 2000. – 375 с.
11. Анашкин, Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией / Ю. И. Анашкин // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 15–36.



12. Анкудинов, А. Б. Удовлетворенность работой и ее детерминанты: результаты статистического моделирования на панельных данных / А. Б. Анкудинов // СоцИс. – 2013. – N 11. – С. 75–83
13. Бабынина, Л. Чем определяется эффективность / Л. Бабынина // Человек и труд. – 2010. – №5. – С. 82–84.
14. Базаров, Т.Ю. Формирование команд / Т.Ю. Базаров // Управление персоналом. – 2014. № 8. – С.60–62.
15. Баранников, А. Ф. Теория организации: Учебник для вузов / А. Ф. Баранников. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 701 с.
16. Барсукова, С.Ю. Жесткость мягких сетей / С.Ю. Барсукова // Экономическая социология. – 2007. – № 1. – С. 87–93.
17. Бассалыго, Л.А. Передача и защита информации в произвольно меняющихся каналах: отчет о НИР [Электронный ресурс] / Л.А. Бассалыго. – М.: Российский фонд фундаментальных исследований, 2006. – № 96–01–00884. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=226050.pdf> (дата обращения: 17.03. 2015).
18. Береславская, В. Л. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда / В. Л. Береславская // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 14. – С. 50–55.
19. Бир, С. Кибернетика и менеджмент: пер. с англ. [Электронный ресурс] / С. Бир. – М.: Эдиториал УРСС, 2006. – 248 с. Режим доступа: <http://opac.mpei.ru/notices/index/Notice:109702/Source:default> (дата обращения: 10.06.2015).
20. Бурганова, Л. А. Теория управления: учеб. пособие / Л. А. Бурганова. 2–е изд. – М. : ИНФРА–М, 2009. – 153 с.
21. Вебер, М. Наука как призвание и профессия / Пер. с нем. А. Ф. Филиппова, П. П. Гайденко. – М.: Прогресс, 2007. – 256 с.
22. Вебер, М. Основные социологические понятия / Пер. с нем. М. И. Левиной. – М.: Прогресс, 2009. – 441 с.

- 23.Верхоглазенко, В. Факторы роста парадоксальных выборов при установлении соответствия между вербальными и невербальными стимулами / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2008. – №4. – С. 23–34
- 24.Вестник Московского Университета. Серия 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация: научный журнал / учредители: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет иностранных языков и регионоведения МГУ ; под ред. С.Г. Тер–Минасова – М. : Издательство Московского университета, 2014. – № 4. – 176 с. – Библиогр. в кн. – ISSN 0201–7385; 2074–1588 ; То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426564> (дата обращения:12.06.2015).
- 25.Гарфинкель, Г. Исследования по этнометодологии. Серия «Мастера социологии» / Г. Гарфинкель. – СПб. : Питер, 2007. –335 с.
- 26.Гвишиани, Д.М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Д.М. Гвишиани; под. общ. ред. Ю. С. Попкова [и др.]. – М. : РООИ, – 2007. – 672 с.
- 27.Гойхман, О. Я. Научно-практические проблемы обучения речевой коммуникации студентов-нефилологов сервисных специальностей: монография / О. Я. Гойхман. – М.: «Вся полиграфия», 2000. – 234 с.
- 28.Головенченко, А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнесе / А.А. Головенченко // Деятельность. – 2015. – № 9 – С.36–38.
- 29.Головенченко, А.А. Управление персоналом предприятия в условиях кризиса / А.А. Головенченко //Деятельность. – 2013. – № 11. – С.34–36.
- 30.Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие / В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар. – М. : Юнити–Дана, 2015. – 129 с. – Библиогр. в кн. – ISBN 5–238–00923–2 ; То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119552> (дата обращения: 10.09.2015).
31. Государственный PR: связи с общественностью для государственных организаций и проектов: Учебник / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 329 с.
32. Гринберг, А. С. Информационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / А. С.Гринберг. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 415 с.
33. Гуськова, С. В. Основы теории коммуникации: учебно-методический комплекс для обучающихся по направлению подготовки бакалавров / С. В. Гуськова. – 2–е изд. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 78 с.
34. Дафт, Р. Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 736 с.
35. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. — 288 с. – ISBN 978–5–394–02375–0 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения: 30.07.2015).
36. Деловые коммуникации: Учебное пособие / Е.И. Кривокопа. Е. В. Генкин [и др.]. – М. : НИЦ Инфра–М, 2013. – 190 с.
37. Добренъков, В. И. Методы социологического исследования: Учебник / В.И. Добренъков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 768 с.
38. Дридзе, Т. Две новые парадигмы для социального познания и социальной практики / Т. Дридзе // Социальная коммуникация и управление. – 2000. – № 1. – С. 5–42.
39. Дятлов, В. А. Управление персоналом / В. А. Дятлов. М.: Приор, 2011. – 480 с.

- 40.Ефименко, Т.Н. Репрезентация персуазивности вербальными и невербальными языковыми средствами в презентационном дискурсе / Т.Н. Ефименко // Вестник Московского государственного областного университета. –2014. – № 2. – С. 25–31.
- 41.Жарков, Е.Д. Некоторые философские проблемы моделирования процессов общения: авторефер. дис. ... канд. филос. наук: 14.00.11 / Е.Д. Жарков. – Одесса, 1970, – 18 с.
- 42.Желтов, В.В. История западной социологии: этапы, идеи, школы : учебное пособие / В.В. Желтов, М.В. Желтов. – М. : Академический Проект : Гаудеамус, 2010. – 864 с. – (Gaudeamus). – Библиогр. в кн. – ISBN 978–5–8291–1187–8|978–5–98426–088–6 ; То же [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1374> (дата обращения: 25.04.2015).
43. Жучков, В.В. Социальная коммуникация в управлении организациями закрытого типа: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / В.В. Жучков. – Москва., 2008. – 19 с.
- 44.Зверинцев, А. Коммуникационный менеджмент / А. Зверинцева. – СПб. : Союз, 1997. – 288 с.
- 45.Ивасенко, А. Г. Организационное поведение: учеб. пособие / А. Г. Ивасенко. – М. : ФЛИНТА, 2011. – 296 с.
- 46.Каган, М.С. Избранные труды : в VII томах. / М.С. Каган. – СПб: Петрополис, 2005. – Том II. Теоретические проблемы философии. – 660 с. : ил. – ISBN 5–9676–0030–2; 5–9676–0033–7 ; То же [Электронный ресурс]. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254807> (21.09.2015).
- 47.Каган, М.С. Мир общения: Проблемы межсубъектных отношений / М.С. Каган. – М.: Политиздат, 2001. – 315 с.
- 48.Кашкин, В. Б. Введение в теорию коммуникации: учеб. пособие / В.Б. Кашкин. – М. : ФЛИНТА, 2013. – 224 с.

49. Китчен, Ф. Паблик рилейшнз: принципы и практика: Учебное пособие для вузов / Ф. Китчен ; пер. с англ. под ред. Б. Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 445 с.
50. Князев, Б.А. Обзор методов визуализации данных о вербальном и невербальном поведении человека / Б.А. Князев // Молодежный научно–технический вестник. – 2013. – № 7. – С. 38–41.
51. Конецкая, В.П. Социология коммуникации / В.П. Конецкая. – М.: Международный Университет бизнеса и управления, 1997. – 302 с.
52. Корпоративное управление: Учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – М.: Магистр, 2014. – 352 с.
53. Красавский, Н.А. Символизация эмоций в вербальном и невербальном коммуникативном пространстве / Н.А. Красавский // В сборнике: Коммуникативные технологии в образовании, бизнесе, политике и праве тезисы докладов. Волгоград. – 2005. – С. 26–30.
54. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Н. Ю. Круглова. – М.: Высшее образование, 2008. – 492 с.
55. Куликова, Л. В. Коммуникация. Стыль. Интеркультура: прагматингвистические и культурно–антропологические подходы к межкультурному общению: учебное пособие / Л. В. Куликова. – Красноярск: СФУ, 2011. – 268 с.
56. Мансуров, Р.Е. Психология на службе управления / Р.Е. Мансуров // Теория и практика управления. – Казань: Юрайт, 2015. – № 1. – С. 32–56.
57. Мансуров, Р.Е. Концепция логистического управления персоналом / Р.Е. Мансуров // Теория и практика управления. – Казань: Юрайт, 2014. – № 3. – С. 18–38.
58. Мансуров, Р.Е. Стоит задача оценки экономической эффективности системы подбора персонала / Р.Е. Мансуров // Теория и практика управления. – Казань: Юрайт, 2013. – № 1. – С. 22–41.
59. Марусева, И.В. Коммуникационный менеджмент в вопросах и ответах: (подготовка к экзамену): учебное пособие для вузов / И.В. Марусева. – М.

- ; Берлин : Директ–Медиа, 2014. – 214 с. : рис., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978–5–4475–3089–1 ; То же [Электронный ресурс]. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=256547> (12.01.2016).
60. Менеджмент: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 384 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978–5–16–009321–5, 200 экз.
61. Менеджмент: Учебно–практическое пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина, Е.В. Доценко. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА–М, 2012. – 284 с.
62. Методология и методы изучения коммуникаций в организации: отчет о НИР / В. Д. Миронова. – Челябинск: Урал. ин–т управления, 2010. – 98 с.
63. Михненко, П. А. Общий менеджмент: учебное пособие / П. А. Михненко. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 112 с.
64. Мониторинг рынка недвижимости [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Вестник оценщика». – М. : Мосол. – 2015. – № 1. – С. 42-49. Режим доступа: <http://www.appraiser.ru/default.aspx?SectionId=492> (дата обращения: 15.04.16).
65. Настоящее и будущее российской оценки [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Оценочная деятельность». – М.: СМАО. – 2013. – №2. – С. 98–115 с. Режим доступа: [http://smao.ru/file/2013/SMAO\\_02.pdf](http://smao.ru/file/2013/SMAO_02.pdf) (дата обращения: 12.04.2016).
66. Нахимова, Е. А. Основы теории коммуникации: учеб. пособие / Е. А. Нахимова. - М.: ФЛИНТА, 2013. — 153 с.
67. Никифоров, А.И. Коммуникация как основа управления школьной организацией в условиях инклюзии / А.И. Никифоров // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 21. – С. 22–24.
68. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
69. Организация. Среда. Коммуникации. [Электронный ресурс] практикум : учеб. пособие для студентов вузов / ред. И. П. Яковлева – 1-е изд.,

- перераб. и доп. – Электрон. дан. – СПб.: Сокол, 2006. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM). – (Электронный учебник).
70. Оценка и трансфертное образования [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Вестник оценщика». – М.: Мосол. – 2015. – № 6. – С. 9-17. Режим доступа: <http://www.appraiser.ru/default.aspx?SectionId=665> (дата обращения: 15.04.16).
71. Оценка культурных ценностей – методы сравнительного подхода [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Вестник оценщика». – М.: Мосол. – 2015. – № 3. – С. 22-24. Режим доступа: <http://www.appraiser.ru/default.aspx?SectionId=1731> (дата обращения: 15.04.16).
72. Оценка стоимости в новых условиях [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Оценочная деятельность». – М.: СМАО. – 2015. – № 1. – 99 с. Режим доступа: [http://smao.ru/file/docs/2015/2/smao05\\_int\\_.pdf](http://smao.ru/file/docs/2015/2/smao05_int_.pdf) (дата обращения: 12.01.2015).
73. Оценка стоимости для государственных нужд [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Оценочная деятельность». – М.: СМАО. – 2014. – № 1. – 114 с. Режим доступа: [http://smao.ru/file/mgz/2014/SMAO\\_final.pdf](http://smao.ru/file/mgz/2014/SMAO_final.pdf) (дата обращения: 12.01.2015).
74. Оценка финансового состояния предприятия [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Вестник оценщика». – М.: Мосол. – 2014. – № 9. – С. 8. Режим доступа: <http://www.appraiser.ru/default.aspx?SectionId=1731> (дата обращения: 13.04.16).
75. Оценку ставит результат [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Вестник оценщика». – М.: Мосол. – 2014. – № 2. – С. 77-79. Режим доступа: <http://www.appraiser.ru/default.aspx?SectionId=1731> (дата обращения: 13.04.16).
76. Палеха, Ю. Организация современной деловой коммуникации / Ю. Палеха. – Калининград: МАУП, 1996. – 126с.

- 77.Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб.: Знание, 1999. – 496 с.
- 78.Полякова, Л. В. Исследование проблематики и принципов российского менеджмента: авторефер. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Л.В. Полякова. – Москва, 2000. – 33 с.
- 79.Почепцов, Г. Г. Коммуникативные технологии XX века / Г.Г. Почепцов. – М. : Рефл–бук, 2000. – 352 с.
- 80.Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М.: Центр, 1998. – 349 с.
- 81.Почепцов, Г.Г. Теория коммуникаций / Г.Г. Почепцов. – М. : Рефл–бук, 2001. – 651с.
- 82.Сборник научных трудов ученых и аспирантов социологического факультета / отв. ред. Е. Ф. Молевич. – Самара: Самарский университет, 2001. – 224с. – ISBN 5–86465–206–7.
- 83.Снурницына, М.А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации / М.А. Снурницына // Молодежная инициатива - основа регионального развития. – М.: Московский проспект, 2015. – С. 79–84.
- 84.Соковнин, В.М. О природе человеческого общения / В.М. Соковнин. – СПб : Мектон, 2004. – 147с.
- 85.Стандарты и стандартизация [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Оценочная деятельность». – М.: СМАО. – 2013. – № 1. – С. 55-69. Режим доступа: [http://smao.ru/files/mgzn/2013/SMAO\\_11\\_01\\_book\\_.pdf](http://smao.ru/files/mgzn/2013/SMAO_11_01_book_.pdf) (дата обращения: 12.03.2016).
- 86.Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – М. : НИЦ Инфра–М, 2013. – 239 с.: 60х90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978–5–16–006204–4, 3000 экз. (12.06.2016).



87. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с. – ISBN 5-469-00256-X.
88. Стрыгин, А.В. Организационное взаимодействие в теории и практике социального управления: авторефер. дис. ... канд. эконом. наук: 22.00.03 / А.В. Стрыгин. – Москва, 2004. – 26 с.
89. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс] учебное пособие / ред. Ю.Н. Лапыгин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM). – (Электронный учебник).
90. Тепман, Л. Н. Оценка недвижимости: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Л. Н. Тепман; под ред. В. А. Швандара. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с.
91. Терещенко, П.В. Модели коммуникации в организациях учебное пособие / П.В. Терещенко. – Новосибирск: Новосибирский гос. технический ун-т., 2008. – 199 с.
92. Технологии оценки [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Оценочная деятельность». – М.: СМАО. – 2014. – № 2. – 115 с. Режим доступа: [http://smao.ru/files/mgzr/2014/SMAO04\\_all21\\_7.pdf](http://smao.ru/files/mgzr/2014/SMAO04_all21_7.pdf) (дата обращения: 12.01.2015).
93. Трусова, Л.Р. Роль неформальных отношений в социальном управлении организациями: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Л.Р. Трусова. – Тюмень, 2007. – 168 с.
94. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. – М. : Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 336 с.
95. Чангли, И. Труд. Социологические аспекты теории и методологии исследования: монография / И. Чангли. Издание 4-е. – М.: ЦСПиМ, 2010. – 608 с.

96. Чеботарева, Е.Г. Специфика деловых коммуникаций в управлении организацией / Е.Г. Чеботарева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2012. – № 25. – С. 122–125.
97. Человек в системе коммуникации: проблемы инновационных трансформаций: Материалы X международной научно–практической конференции «Человек в системе коммуникации». Нижний Новгород 23–24 марта 2011 года : сборник материалов / под ред. Е.П. Савруцкая. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 626 с. – ISBN 978–5–4458–8842–0 ; То же [Электронный ресурс]. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=236116> (22.08.2015).
98. Шапиро, С.А. Поведение в организации : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, П.И. Ананченкова. – 2–е изд., доп. и перераб. – М. ; Берлин : Директ–Медиа, 2014. – 307 с. : ил., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978–5–4475–2542–2 ; То же [Электронный ресурс]. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272157> (22.08.2015).
99. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник / Ф.И. Шарков ; Международная академия бизнеса и управления, Институт современных коммуникационных систем и технологий. – 4–е изд., перераб. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 488 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Библиогр. в кн. – ISBN 978–5–394–02089–6 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255819> (11.04.2015).
100. Шилова, В. Коммуникативное поле управления: теория, методология, практика: монография / В. Шилова. – М.: Логос, 2015. – 204 с.
101. Шилова, В. Коммуникативные аспекты российской модели управления / В. Шилова // Российская модель управления: анализ и рекомендации к применению. Материалы всероссийской научно–практической конференции (14–15 мая 2014 г.) Редколлегия: В.Г. Лобуков (отв.ред.), А.А. Мурсалимов, В.С. Диев, В.А. Шилова, В.И.

- Демьяненко. – Ханты–Мансийск.: АУДПО ХМАО – Югры Институт Развития образования. – 2015. – С. 73–83.
102. Шпаковский, В. О. Организация и проведение рекламных мероприятий посредством ВТЛ–коммуникаций: Учебное пособие / В. О. Шпаковский, Н. М. Чугунова, И. В. Кирильчук. – 3–е изд. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 128 с.
103. Шюц, А. Избранное: мир, светящийся смыслом / Пер. с нем. и англ.: В. Г. Николаев [и др]. – М.: РОССПЭН, 2004. – 1056 с. – ISBN 5–8243–0513–7.
104. Шюц, А. Смысловая структура повседневного мира: очерки по феноменологической социологии / Пер. с англ. А. Я. Алхасова, Н. Я. Мазлумяновой. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2003, – 336 с. – ISBN 5–93947–012–2.
105. Щербина, В. Управление человеческими ресурсами / В. Щербина // Социология управления: Теоретико–прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 398–399.
106. Щербина, В.В. Внешняя среда организации / В.В. Щербина // Социология управления: Теоретико–прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 42–46.
107. Электронная библиотека нехудожественной литературы. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / ред. О. Г. Козлова. – М. : Большая Рос. энциклоп., 2016. – . – 1 эл. опт. диск (CD–ROM).
108. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования / В. А. Ядов. – М. : Академкнига, Добросвет, 2003. – 596 с.
109. Яковлев, И.П. Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. 2–е изд. / И.П. Яковлев. – СПб. : Питер, 2011. – 126 с.
110. Artto K. What is project strategy? [Электронный ресурс] / К. Artto // International Journal of Project Management. – 2008. – 26(1). – P. 4–12. Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02637863> (дата обращения: 16.05.2015).

111. Communicating Within The Organization [Электронный ресурс]: Communication Channels. Режим доступа: <http://www.bizmove.com/skills/m8m.htm> (дата обращения: 13. 05. 2015).
112. Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness [Электронный ресурс]: SCHOOLING VOLUME 1. Режим доступа: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf> (дата обращения: 02. 07. 2015).
113. Effective Change Communication in the Workplace [Электронный ресурс]: University of Tennessee, Knoxville. Режим доступа: [http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=utk\\_gradthes](http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=utk_gradthes) (дата обращения: 13. 07. 2015).
114. Employee. Organizational Communications [Электронный ресурс]: Institute for Public. Режим доступа: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (дата обращения: 10. 05. 2015).
115. Lippitti Gordon L. Implementing Organizational Change [Электронный ресурс] / L. Luppitti. – San Francisco: Jossey-Bass. – 2015. – № 2. – P. 68–76. Режим доступа: <https://librarycatalog.edu.tr /university/searc/results=732> (дата обращения: 22. 09. 2015).
116. Mead G. From Gesture to Symbol [Электронный ресурс] / G. Mead // Self and Society. Chicago. – 2014. – P. 65 – 76. Режим доступа: [https://H.\\_Mead\\_theorist\\_of\\_the\\_social\\_act\(LSERO\).pdf](https://H._Mead_theorist_of_the_social_act(LSERO).pdf) (дата обращения: 17. 10. 2015).
117. McCall, Ian. Communication Problem Solving: The Language of Effectice Management [Электронный ресурс] / Ian. McCall // Chichester. – 2000. – P. 98 -162. Режим доступа: <https://Fjultika.oulu.Fisbn9514251563.pdf> (дата обращения: 13. 05. 2015).
118. Miryasova O. Forms and perspectives of mass political activity in contemporary Russia // Differences, Inequalities and Sociological Imagination. Abstract Book. Prague, 25–28 August 2015. ESA 12th Conference. European

Sociological Association (ESA). Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences (IS CAS). ISBN 978–80–7330–272–6. P.1578–1579.

119. Organizational Communication: Perceptions of Staff Members Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction [Электронный ресурс]: Tennessee State University. Режим доступа: <http://dc.etsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3854&context=etd> (дата обращения: 13. 05. 2016).
120. Secret to Effective Communication in Organizations [Электронный ресурс]: Management and Business University. Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/secret-effective-communication-organizations-832.html> (дата обращения: 13. 05. 2016).
121. Hutton, P.F. Survey research for managers [Электронный ресурс] / P.F. Hutton // The Macmillan Press Ltd. – 2004. – P. 17. Режим доступа: <http://download.springer.com/static/pdf> (дата обращения: 13. 05. 2015).

## Бланк анкетного опроса

*Здравствуйте, Тюменский Государственный Университет проводит исследование эффективности коммуникаций в системе управления организацией. Мы полностью гарантируем анонимность Ваших ответов. Результаты данного исследования будут использованы только в обобщённом виде.*

- 1. Существуют ли в Вашей организации неформальные группы?**
  - 1) Да
  - 2) Не знаю
  - 3) Нет
- 2. Хотели бы Вы состоять в неформальной группе?**
  - 1) Уже состою
  - 2) Да
  - 3) Затрудняюсь ответить
  - 4) Нет
- 3. На Ваш взгляд неформальные группы являются фактором сплоченности коллектива?**
  - 1) Да
  - 2) Скорее да, чем нет
  - 3) Скорее нет, чем да
  - 4) Нет
- 4. Каким образом Вы чаще всего общаетесь с сотрудниками в вашей компании?**
  - 1) Межличностное общение
  - 3) Общение с помощью технических средств (стационарный телефон, мобильник)
  - 4) Информационные технологии (эл. почта, соц. сети, мессенджеры и т.д.)
  - 5) Другое (напишите свой вариант ответа) \_\_\_\_\_
- 5. Общаетесь ли Вы через социальные сети, мессенджеры с коллегами по работе?**
  - 1) Да
  - 2) Редко
  - 3) Нет
- 6. Через какие социальные сети, мессенджеры Вам приходилось общаться с сотрудниками? (Выберите не более 3-х вариантов ответа)**
  - 1) Вконтакте;
  - 2) Одноклассники;
  - 3) WhatsApp;
  - 4) Viber;
  - 5) ICQ;
  - 6) Facebook;
  - 7) Skype;
  - 8) Telegram;
  - 9) Hangouts;
  - 10) Другое (напишите свой вариант ответа) \_\_\_\_\_
- 7. Сформированы ли в Вашей компании стратегия, миссия и цель компании?**
  - 1) Да
  - 2) Затрудняюсь ответить
  - 3) Нет

**8. Кем формируется стратегия в Вашей компании?**

- 1)Руководством
- 2)Руководством и сотрудниками
- 3) Другое (напишите свой вариант ответа) \_\_\_\_\_

**9. Как Вы считаете, нужно ли сотрудникам знать о стратегии, миссии и цели компании?**

- 1)Да, нужно
- 2)Нет, не нужно
- 3)Затрудняюсь ответить

**10. Что определяет, по Вашему мнению, наличие стратегии, миссии и цели компании?**

- 1)Вырабатывает общее положение целей организации
- 2)Вырабатывает план личной деятельности
- 3)Вдохновляет сотрудников организации
- 4)Повышает эффективность деятельности всего персонала
- 5)Другое (напишите свой вариант ответа) \_\_\_\_\_

**11. Каким образом чаще всего осуществляются коммуникации сотрудников с руководителем организации?**

- 1)Напрямую с директором
- 2)Через начальника отдела
- 3)Другое (напишите свой вариант ответа) \_\_\_\_\_

**12. В какой степени используются следующие методы при информировании работников о важнейших вопросах в Вашей организации? (Оценка по 5-ти бальной шкале: 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен).**

Методы информирования работников	1	2	3	4	5
12. 1 Устные сообщения					
12. 2 Письменные распоряжения					
12. 3 Электронная рассылка					
12. 4 Групповой инструктаж					
12.5 Общие приказы					
12.6 Сообщения на внутреннем сайте					

**13. Насколько четко распределены обязанности между сотрудниками в компании?**

- 1)Очень четко, каждый выполняет свою работу, обязанности не дублируются
- 2)Достаточно четко, хотя иногда приходится выполнять обязанности других сотрудников
- 3)Недостаточно четко, обязанности часто дублируются, одни работают за других

**14. Всегда ли задания Вашего руководителя соответствуют Вашим должностным обязанностям?**

- 1)Всегда
- 2)Чаще всего да
- 3)Иногда да, иногда нет
- 4)Чаще всего нет

**15. Оцените насколько Вас, устраивают следующие условия Вашей работы. (Оценка по 5-ти бальной шкале: 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен).**

Удовлетворенность условиями работы	1	2	3	4	5
<b>15.1</b> Заработная плата					
<b>15.2</b> Социальные льготы					
<b>15.3</b> Рабочие условия					
<b>15.4</b> Трудовой коллектив					
<b>15.5</b> График работы					
<b>15.6</b> Возможность самореализации, перспектива роста					
<b>15.7</b> Стабильность работы					

**16. Возникло ли у Вас желание сменить работу?**

- 1) Да
- 2) Затрудняюсь ответить
- 3) Нет

**17. По какой причине Вы могли бы сменить работу?**

*(Выберете не более 3-х вариантов ответа)*

- 1) Не устраивает заработная плата
- 2) Не выплачивают социальные льготы
- 3) Плохие условия труда
- 4) Конфликты с трудовым коллективом
- 5) Конфликты с начальством
- 6) Не устраивает график работы
- 7) Нет возможности самореализации, перспектив роста
- 8) Большое расстояние от дома
- 9) Нестабильность работы
- 10) Другое (напишите свой вариант ответа) \_\_\_\_\_

**18. Каков уровень текучести кадров в Вашей организации?**

- 1) Высокий
- 2) Средний
- 3) Низкий
- 4) Затрудняюсь ответить

**19. Сталкивались ли Вы с коммуникативными барьерами в общении с коллегами?**

- 1) Да
- 2) Иногда
- 3) Нет

**20. Какие барьеры у Вас возникают при общении с коллегами?**

Коммуникативные барьеры	Да	Нет
20.1 Быстрый темп изложения информации		
20.2 Искажение при передаче информации		
20.3 Неверное истолкование распределений		
20.4 Приказной тон		
20.5 Несогласованность действий сотрудников		

**21. Как давно Вы работаете в компании? (Укажите полное число)**

**22. Укажите Ваш пол**

- 1) мужской
- 2) женский



**23. Укажите Ваш возраст (полных лет)**

---

**24. Укажите уровень Вашего образования**

- 1) среднее общее или начальное профессиональное
- 2) среднее профессиональное
- 3) незаконченное высшее профессиональное
- 4) высшее профессиональное

**25. Укажите занимаемую Вами должность**

---

*Большое спасибо за заполнение анкеты. Нам важно Ваше мнение.*

## Одномерные распределения ответов респондентов на вопросы анкеты

Существуют ли в Вашей организации неформальные группы?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да	172	58,1
Не знаю	40	13,5
Нет	84	28,4
Итого	296	100,0

На Ваш взгляд неформальные организации являются фактором сплоченности коллектива?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да	56	18,9
Скорее да, чем нет	172	58,1
Скорее нет, чем да	28	9,5
Нет	40	13,5
Итого	296	100,0

Каким способом Вы чаще всего общаетесь с сотрудниками в Вашей организации?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Личное общение	252	85,1
Общение с помощью ТС	8	2,7
Информационные технологии	36	12,2
Итого	296	100,0

Общаетесь ли Вы через социальные сети, мессенджеры с коллегами по работе?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да	224	75,6
Редко	65	21,9
Нет	7	2,3
Итого	296	100,0

Кем формируется стратегия в Вашей компании?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Руководством	228	77,0
Руководством и сотрудниками	60	20,3
Другое	8	2,7
Итого	296	100,0

Как Вы считаете, нужно ли сотрудникам знать о стратегии, миссии и цели компании?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да, нужно	265	89,6
Нет, не нужно	3	1,0
Затрудняюсь ответить	28	9,4
Итого	296	100,0

Каким образом чаще всего осуществляются коммуникации сотрудников с руководителем компании?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Напрямую с директором	57	19,2
Через начальника отдела	241	80,8
Итого	296	100,0

Каким способом чаще всего Вы общаетесь с руководством Вашей организации?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Личное общение	196	66,9
Общение с помощью технических средств	24	8,1
Информационные технологии	76	25,0
Итого	296	100,0

Насколько чётко распределены обязанности между сотрудниками в компании?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Очень чётко, каждый выполняет свою работу, обязанности не дублируются	28	9,5
Достаточно чётко, хотя иногда приходится выполнять обязанности других сотрудников	156	52,7
Недостаточно чётко, обязанности часто дублируются, одни работают за других	112	37,8
Итого	296	100,0

Всегда ли задания Вашего руководителя соответствуют Вашим должностным обязанностям?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Всегда	16	5,4
Чаще всего да	136	45,9
Иногда да, иногда нет	144	48,7
Чаще всего нет	0	0
Итого	296	100,0

Каков уровень текучести кадров в Вашей организации?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Высокий	61	19,3
Средний	219	73,9
Низкий	12	4,1
Затрудняюсь ответить	4	2,7
Итого	296	100,0

Возникало ли у Вас желание сменить работу?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да	167	56,4
Затрудняюсь ответить	58	19,5
Нет	71	24,1
Итого	296	100,0

Сталкивались ли Вы с коммуникативными барьерами в общении с коллегами?		
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да	28	9,5
Иногда	184	62,2
Нет	84	28,4
Итого	296	100,0

## Краткая характеристика объекта исследования

Основными направлениями деятельности ООО ГК «Азира» являются: широкий спектр услуг по оценке недвижимости, бизнеса, оборудования, рекомендации по развитию и расширению бизнеса, помощь в разрешении судебных споров; изучение социальных процессов происходящих на территории РФ, их анализ, формирование предложений по различным аспектам общественно – политической и экономической жизни общества.

ООО ГК «Азира» включает в себя:

1. Тюменский исследовательский центр социологии и маркетинга ООО «Империя – А». Основные направления: организация и проведение социологических и маркетинговых исследований; аналитика собранного массива данных; разработка программ и инструментариев социологических исследований; составление матрицы SPSS и обработка массива данных и многое другое.

2. Оценочная компания ООО «Аксерли». Основные направления: оценка движимого и недвижимого имущества, рекомендации по развитию и расширению бизнеса, помощь в разрешении судебных споров.

3. Оценочная компания ООО «Бизнес – Новация». Основные направления: оценка недвижимости, оценка предприятия, оценка квартиры, оценка имущества.

4. Оценочная компания ООО «Западно – Сибирский консалтинговый центр». Оказывает широкий спектр услуг по оценке недвижимости, бизнеса, оборудования.

## Распределение генеральной совокупности по полу и должностям

Структурное подразделение должностей	Количество штатных единиц	пол	
		м	ж
Администрация:			
Генеральный директор	1	1	0
Заместитель генерального директора	2	2	0
Директор	4	4	0
Помощник директора	4	3	1
Правовой отдел	9	7	2
Отдел бухгалтерского учета, анализа и планирования			
Главный бухгалтер	5	0	5
Бухгалтер 1 категории	2	0	2
Бухгалтер	2	0	2
Отдел оценки движимого имущества			
Руководитель отдела	7	4	3
Эксперт оценщик	44	15	29
Оценщик 1 категории	57	22	35
Отдел оценки недвижимого имущества			
Руководитель отдела	9	4	5
Эксперт оценщик	47	21	26
Оценщик 1 категории	56	19	37
Отдел социологических и маркетинговых исследований			
Руководитель отдела	3	0	3
Социолог	19	0	19
Отдел подбора персонала и кадрового документооборота			
Руководитель отдела	5	0	5
Специалист по кадрам	9	0	9
Отдел технического контроля	4	4	0
Сектор тендерного отдела	7	7	0
Итого:	296	112	184

## Распределение генеральной совокупности по полу и возрасту

Возраст	Количество человек	
	Мужчины	Женщины
18-24	58	80
25-34	42	67
35-40	21	15
41 и более	11	2
Итого:	112	184



Сценарий неструктурированного интервью:

Общая информация о коллективе и структуре компании; информация о коллективе; описание структуры ГК «Азира».

Первый тематический блок. Характеристика коммуникативной структуры подразделений: неформальных коммуникативных схем взаимодействия внутри подразделения и между подразделениями компаний, схем принятия решений, распределения ролей в процессе коммуникации.

Второй тематический блок. Удовлетворенность работой. Определение уровня удовлетворенности содержанием работы, выполняемой; тем объемом информации, который получают работники (осведомленность о миссии, стратегии); оценкой труда; работой в команде, сети, своей ролью в коммуникативной сети, межличностными взаимоотношениями; тем, каким образом происходит процесс принятия решений, своей ролью в этом процессе; состоянием обратной связи с руководством.

Третий тематический блок. Лояльность персонала. Характеристика лояльности персонала в зависимости от коммуникативных схем, сложившихся в коллективах подразделений компании. Определение степени идентификации работников с подразделением, вовлеченности персонала в рабочие процессы. Ощущают ли внимание и заботу со стороны компании, уверены ли в целесообразности длительной работы в компании.

Четвертый тематический блок. Коммуникации и конфликты. Оценка уровня конфликтности в разных коммуникативных моделях. Оценка восприятия работниками изменений, которые влекут за собой принятые решения; анализ структуры и характера выявленных конфликтов.

Анализ из документов:

Для проведения анализа были выбраны нецелевые документы (периодические печатные издания). Среди них журналы: «Оценочная деятельность», «Вестник оценщика», «Служба кадров», «Теория и практика управления», «Управление персоналом» и газета «Деловая Пресса». Подборка вышеназванных изданий охватывает период с 01.09.13г. по 31.04.16г.

Автором проанализирована 41 публикация в газетах и журналах, касающаяся управления персоналом и, в частности, социально-коммуникативных проблем в управлении персоналом за обозреваемый период. С помощью анализа таких публикаций можно

выяснить реальную ситуацию в компаниях и выявить существующие проблемы коммуникативного характера.