

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ И КЛИМАТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

М. А. Кравец

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 17 ноября 2015 г.

Аннотация: *в работе исследованы коммуникации российских предприятий, способствующих организационным изменениям. Систематизированы проблемы и рекомендации по развитию организационных коммуникаций, в которых ключевыми направлениями являются коммуникационная сеть и климат. Обосновано включение политики коммуникационного разнообразия внешних связей в кадровые политики.*

Ключевые слова: *коммуникационная сеть, коммуникационный климат, организационные изменения.*

Abstract: *in work communications of the Russian enterprises promoting organizational changes are investigated. Problems and recommendations about development of organizational communications in which the key directions are the communication network and climate are systematized. Inclusion of policy of a communication variety of external relations in personnel policy is proved.*

Key words: *communication network, communication climate, organizational changes.*

Динамическая природа фирмы, ее способность к изменению во многом определяются организационными коммуникациями. Многочисленные исследования факторов успеха организационных изменений подтверждают значимость организационных коммуникаций. Наиболее полной систематизацией воздействий организационных коммуникаций на организационные изменения можно считать работу А. Коха, в которой автор выделил следующие значения организационных коммуникаций: ключевую роль коммуникаций в инициировании изменений (исследование консалтинговой компании KPMG, 1993); 31 % руководителей предполагает увеличивать адаптивность компании через совершенствование организационных коммуникаций (Кэпитл, Кельнер, 1994); 89 % топ-менеджеров определяют коммуникации как средство устранения проблем, возникающих в проектах организационных изменений (консалтинговая фирма Артур Д. Литтл, 1994); 93 % руководителей реструктуризируемых предприятий выделили коммуникации, возникающие в ходе организационных изменений, как фактор производительности предприятий (консалтинговая компания Уотсон Вятт, 1995); на большинстве предприятий наблюдается недостаточность диалоговой коммуникации, при этом лишь треть предприятий обладает достаточно

квалифицированным в этой области персоналом (Майер, 2000) [1].

Статистическое исследование предприятий Воронежской области, анализ практических и теоретических работ по современным аспектам функционирования организационных коммуникаций позволили нам выделить ключевые коммуникационные проблемы отечественных предприятий. Результаты исследования коммуникационных способностей, поддерживающих организационные изменения, упорядочены в табл. 1 по степени возрастания турбулентности внешней среды (1 – ООО «Новые строительные технологии»; 2 – ООО «Финист»; 3 – ООО «ХозПромСнабВоронеж»; 4 – ООО «СВ-ПОЛИМЕР»; 5 – ООО «Аквазона»; 6 – ООО «Тайская SPA-деревня “BAUNTY”»; 7 – ООО «Пульс»; 8 – ООО «Автоматизация бухгалтерии»; 9 – ООО «Маркетинг Лайн»; 10 – ООО «Аспект-Воронеж»; 11 – ООО НПФ «Крыло»; 12 – ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком»).

Оценка уровня развития организационных коммуникаций предприятий Воронежской области позволяет сделать вывод об адекватности управления коммуникациями в отношении организационных изменений. Тем не менее нами выявлен ряд проблем, на которые необходимо обратить внимание в связи с увеличением турбулентности внешней среды. Такая тенденция обусловлена возрастающим уровнем конкуренции, глобализацией экономики, усилением кризисных явлений.

Коммуникационные способности, поддерживающие организационные изменения

Показатель \ № фирмы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Турбулентность, балл	2	2,29	2,5	2,78	3	3	3,25	3,63	3,75	3,75	4	4
Способность получать информацию из внешней среды, балл	2	2,07	3	3,25	3,5	3	3,5	3,69	4	3,75	3,7	4
Компонент: ядро, балл	2	2,14	3	3,5	4	3	4	4	4	4	4	4
Компонент: периферия, балл	2	2	3	3	3	3	3	3,38	4	3,5	3,4	4
Способность обсуждать изменения, балл	1,26	2,1	2,25	2,04	2,72	3,07	3,1	3,45	3,1	3,91	2,95	3,68
Компонент: сеть (ядро и периферия)	1,33	2,25	2,58	2,25	3,33	3,5	3,5	3,75	3,5	4	3,6	3,85
Компонент: ядро, балл	1,5	2,5	3	2,5	3,66	4	4	4	3,5	4	4	4
Компонент: периферия, балл	1,16	2	2,16	2	3	3	3	3,5	3,5	4	3,2	3,7
Компонент: коммуникационный климат, балл	1,2	1,96	1,92	1,82	2,1	2,63	2,7	3,15	2,67	3,82	2,3	3,5

* – курсивом выделены фирмы, попадающие в зону высокой турбулентности

Способность получать информацию из внешней среды находится у фирм на целевом уровне, т.е. не превышает в расхождении с уровнем турбулентности значения 0,5 баллов (см. табл. 1). Превышение выше данного уровня считается значимым стратегическим разрывом и подлежит обязательному устранению [2].

Однако общий уровень взаимодействия предприятия с внешней средой достигается за счет интенсивного взаимодействия сотрудников, входящих в ядро коммуникационной сети, т.е. сотрудников, которые в основном принадлежат к руководству компании. Уровень же взаимодействия сотрудников из периферии коммуникационной сети при высокой турбулентности внешней среды несколько отстает (ООО «Автоматизация бухгалтерии»; ООО «Аспект-Воронеж»; ООО НПФ «Крыло»), для ООО НПФ «Крыло» отставание имеет критическое значение.

Конечно, мы признаем первоочередность необходимости формирования связей руководства с представителями целевых аудиторий, включения организации в различные формы межорганизационного взаимодействия. Однако информация, которая будет поступать через «космополитов» нижних уровней управления, имеет иную природу. Во-первых, такие коммуникации могут позволить понять тонкости новшеств других компаний, здесь не идет речь о секретных технологических инновациях, что приравнивается к промышленному шпионажу. Коммуникации на уровне менеджеров и специалистов позволяют лучше понять суть процессных нововведений, увидеть не толь-

ко позитивные аспекты их внедрений, но и негативные. Последние обычно замалчиваются в информационном сообщении руководства компании и PR-специалистов, предназначенных для внешних целевых аудиторий. Во-вторых, коммуникации специалистов позволяют увидеть возможность неожиданных решений, а возможно, и подобрать объект для функционального бенчмаркинга.

Именно функциональный бенчмаркинг признается наиболее продуктивным в рамках трехтипной классификации (конкурентный, функциональный, внутренний). Конкурентный бенчмаркинг, особенно в технологической области, может принести наибольшую выгоду предприятию. Однако вероятность раскрытия информации компанией лидером в данном случае будет стремиться к нулю. Функциональный бенчмаркинг осуществляется в сравнении с компаниями, которые не являются конкурентами оцениваемой компании, но являются признанными лидерами в осуществлении определенных функций, операций или работ. Здесь степень раскрытия информации может быть значительно выше, а следовательно, повышается качество и результативность организационных изменений. Внутренний бенчмаркинг является наиболее простой процедурой улучшений, тем не менее он же, как правило, является и наименее полезным.

Важным аспектом поступления разнообразной информации о внешней среде является не только наличие связей на различных уровнях управления организации, но и их разнообразие, которое на информационном уровне позволяет обеспечить

увеличение возможного числа управленческих решений, что, в свою очередь, должно способствовать реализации закона необходимого разнообразия, обоснованного У. Р. Эшби.

Разнообразие коммуникационных связей представляет проблему для российских предприятий, поскольку руководство не рассматривает связи сотрудников как стратегический актив компании. Это обусловлено тем, что развитие связей сотрудников среднего и нижнего уровней управления организацией в основном осуществляется на индивидуальном уровне, за исключением тесных форм межорганизационного взаимодействия, например совместных исследований. Индивидуальный уровень в отличие от организационного может выпадать из поля зрения руководства. Между тем коммуникации на среднем и нижних уровнях управления с акторами внешней среды могут и не сформироваться на самоорганизующейся основе. Тогда необходимо создавать условия формирования таким связям.

Если не рассматривать природу случайных связей, то индивидуальные связи будут формироваться посредством участия в профессиональных сообществах и конкурсах, внешнего обучения. Наибольшее число и разнообразие внешних связей сотрудников периферии коммуникационной сети наблюдается в ООО «Маркетинг Лайн» и ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком». Причем природа разнообразия первой фирмы складывалась целенаправленно, т.е. формировалась генеральным директором за счет активной поддержки участия сотрудников на разнородных площадках. Разнообразие ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» сложилось за счет привлечения в фирму сотрудников с уже сложившимися связями, которые как специалисты находились в других компаниях, имея зачастую свою структуру контактов в профессиональном сообществе.

Подход к формированию коммуникационного разнообразия, как и многие другие аспекты организационных коммуникаций, увязан со стратегией и политиками фирмы. В данном случае принципиальный выбор в способе формирования разнообразия внешних связей будет определяться дихотомией политик найма сотрудников (наем подготовленных или подготовляемых).

Однако выбор кадровых политик не заменяет принципиальных решений в области организационных коммуникаций. Внутри каждой кадровой политики может учитываться или не учитываться необходимость формирования коммуникационного разнообразия, что формально формирует четы-

ре кадрово-коммуникационные политики фирмы (наем подготовленных – коммуникационное однообразие; наем подготовленных – коммуникационное разнообразие; наем подготовляемых – коммуникационное однообразие; наем подготовляемых – коммуникационное разнообразие). Хотя однообразие сотрудников трудно рассматривать как приоритетную цель современной компании, тем не менее, в бюрократических компаниях коммуникационное однообразие может рассматриваться как одно из направлений формализации. В условиях высокой турбулентности внешней среды руководство компании должно принять решение о предпочтительном подходе к формированию коммуникационного разнообразия связей.

Существенным недостатком исследуемых нами предприятий является отсутствие их участия в квазиинтеграционных образованиях. Под квазиинтеграцией мы подразумеваем широкий спектр интеграционных форм, находящихся между иерархией и рынком: сетевые формы организации бизнеса, кластеры, стратегические альянсы и виртуальные корпорации; т.е. когда «имеет место контроль над поведением формально самостоятельных фирм при отсутствии контроля над их собственностью» [3].

Если сетевые организации и их виртуальная реализация выпадают из поля зрения государственных регуляторов, то кластеры являются одним из важнейших элементов современной промышленной политики государства. Кластеры Воронежской области формально сформированы в девяти группах: ИТ-кластер; Воронежский областной кластер производителей нефтегазового и химического оборудования; кластер авиастроения; кластер строительных материалов и технологий; кластер электромеханики; мебельный кластер; мясное скотоводство; радиоэлектронный кластер; транспортно-логистический кластер.

Ряд исследуемых нами фирм попадает в зону высокой турбулентности, которая делает привлекательным вступление фирмы в кластер. В таком случае он играет роль инновационной среды, которая в идеальном случае есть «сеть, состоящая из взаимосвязанных фирм производственных фирм, создающих знания организаций и институциональных субъектов, объединенные друг с другом в производственную цепочку создания добавленной стоимости» [4].

Так, фирмы занимающиеся разработкой и внедрением программного обеспечения (ООО «Автоматизация бухгалтерии»; ООО «Аспект-Воронеж»)

могли бы войти в состав ИТ-кластера, а ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» стать частью радиоэлектронного кластера.

То, что воронежские фирмы не спешат входить в кластер, свидетельствует о неразвитости данной интеграционной формы. Проблема в том, что формирование рабочих кластеров является весьма сложной задачей, более того, отсутствие минимально необходимых условий сводит на нет усилия государственных органов по их формированию: «невозможность создания кластера извне, исключительно волевым решением государственных органов. Однако в ряде случаев допустимо их участие для придания ускорения на начальном этапе формирования указанных институтов современной экономики» [5].

Коммуникационная сеть исследуемых предприятий обнаруживает проблемы не только во внешних связях, но и во внутренних (табл. 2, 3).

На низком уровне турбулентности наблюдается достаточность внешних связей в стратегическом ядре коммуникационной сети, если бы здесь не было необходимых связей, то фирма просто бы прекратила свое существование, как не видящая простейших изменений внешней среды. Ключевой проблемой является наличие «изоляционистов» в коммуникационной сети (см. табл. 2).

Восходящие коммуникации дают возможность понять продвижение по этапам организационных изменений, позволяют руководству убедиться в том, что сотрудники знают о сути организационных изменений, поддерживают их и применяют на практике.

Направленная вниз коммуникация должна основываться на видении конечного результата организационных изменений. Специфика управленческой коммуникации, возникающей в процессе организационных изменений, может быть сформулирована как «трансформационная коммуникация», которая «нацелена на изменение поведения, побуждает руководство и сотрудников к преобразованию» [6]. Д. Ваделл раскрывая содержание такой коммуникации, отмечает что «задача менеджеров не преодолеть, а перевести в конструктивное русло на основе коммуникации, помочь понять, что уход из комфортной зоны может явиться положительным моментом для индивида – расширит его знания и будет содействовать достижению поставленных целей. Ведь люди не сопротивляются изменению как таковому, они сопротивляются неопределенности, им вызываемой и непредсказуемостью результатов» [7].

Горизонтальные коммуникации при низком уровне турбулентности не возникают на уровне тесной межфункциональной интеграции, но наличие групповых формальных и неформальных коммуникаций, возникающих в подразделениях, способствует раннему обнаружению ошибок, что приводит к снижению затрат и времени внедрения организационных изменений.

Высокий уровень турбулентности выявляет проблемы компаний во взаимодействии с внешней средой, а также невысокую в ряде случаев плотность внутреннего взаимодействия.

Открытость коммуникационного климата, формируемая в основном коммуникационным паттер-

Т а б л и ц а 2

Проблемы организационных коммуникаций при низком уровне турбулентности внешней среды

Проблема	Влияние на эффективность организации	Решение
Наличие значительного числа «изоляционистов» в коммуникационной сети	Увеличение сопротивления плановым организационным изменениям → Увеличение сроков и затрат на внедрение нововведений	Устранение изоляционизма за счет включения в коммуникацию с руководством: развитие нисходящих каналов коммуникации; расширение спектра средств восходящей коммуникации (ящики для предложений, проекты и инициативы в информационной системе, «горячие» линии); стимулирование рационализаторских предложений; проведение опросов сотрудников; расширение состава участников совещаний; общеорганизационные встречи. Устранение изоляционизма за счет развития коммуникаций с коллегами: развитие неформальных коммуникаций; обратная связь в ходе обучения, тренингов; поощрение совместного решения задач; оценка по результатам работы подразделения

Проблемы организационных коммуникаций при высоком уровне турбулентности внешней среды

Проблема	Влияние на эффективность организации	Решение
Невысокий уровень взаимодействия и разнообразия внешних связей коммуникационной сети предприятия	Снижение адаптивной способности → Потеря доли рынка; Увеличение ошибок при внедрении новшеств → Увеличение затрат при внедрении новшеств	Интеграция фирмы во внешнее коммуникационное пространство на индивидуальном и организационном уровнях. Управление внешними связями сотрудников периферии, поддержание разнообразия этих связей необходимо рассматривать как управление важным организационным активом. Компания формирует тесные коммуникации на уровне ассоциаций, бенчмаркинг-клубов, квазиинтерактивных форм.
Невысокая плотность коммуникационной сети и закрытость внутренней коммуникации	Увеличение ошибок при внедрении новшеств → Увеличение затрат при внедрении новшеств Уменьшение скорости распространения знаний в компании → Уменьшение рационализаторских предложений, сокращение доли новых разработок → Снижение доли рынка	Создание коммуникационного климата, способствующего открытому информационному обмену. Усиление плотности взаимодействия за счет увеличения мероприятий, указанных для условий низкой турбулентности. Внедрение командной работы, развитие межфункциональных форм взаимодействия.

ном руководства, имеет в большинстве случаев отставание от уровня турбулентности внешней среды. Что для высокого уровня, турбулентность может существенно снижать ценность поступающей информации.

Таким образом, в работе сгруппированы проблемы и решения в отношении коммуникационной сети и климата как базовых составляющих коммуникационных способностей фирмы, поддерживающих организационные изменения. Выделены перспективные направления внутренней и внешней интеграции коммуникационной сети в отношении организационных изменений.

Обоснована инкапсуляция политики «коммуникационного разнообразия внешних связей» в кадровые политики. Такой подход к найму и обучению персонала, несомненно, усложняет реализацию кадровой функции, но является необходимостью для эффективного стратегического управления при возрастающем уровне турбулентности внешней среды.

*Воронежский государственный университет
Кравец М. А., кандидат физико-математических наук, доцент кафедры экономики труда и основ управления*

E-mail: share_kra@mail.ru

ЛИТЕРАТУРА

1. Koch A. Change Kommunikation / A. Koch. – Marburg : Tectum Verl., 2004. – 337 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Адамова К. З. Квазиинтеграционные структуры как результат новейших интеграционных процессов / К. З. Адамова // Вестник СГСЭУ. – 2011. – № 1. – С. 9–13.
4. Кострыкин Д. С. Виртуальный инновационный кластер – распределенная среда создания инноваций / Д. С. Кострыкин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 5. – С. 66–73.
5. Бородина М. В. Особенности формирования кластера сферы услуг на рынке продуктов питания крупного промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук / М. В. Бородина. – М., 2014. – 161 с.
6. Царенко А. С. Управление преобразованием организационных систем : дис. ... канд. экон. наук / А. С. Царенко. – М., 2008. – 196 с.
7. Waddell D. Resistance : a constructive tool for change management / D. Waddell // Management Decision. – 1998. – Vol. 36, № 8. – P. 545.

*Voronezh State University
Kravets M. A., Candidate of Physic and Mathematic Sciences, Associate Professor of Economics of Labor and Management Framework Department*

E-mail: share_kra@mail.ru