

УДК 65.011

## **Информационно-коммуникационные процессы в современной организации**

Володько В.Ф.

Белорусский национальный технический университет

Обмен информацией является коммуникацией. На уровне организаций коммуникации происходят, чаще всего, в процессе личного общения.

К сожалению, современное общество все больше переходит в «виртуальный мир» обмена информацией и общения. Этому активно способствует развитие интернета и социальных сетей, а также вынуждает пандемия.

Кроме личной судьбы, каждый человек в той или иной степени зависит от судьбы коллективной. Это во многом связано с организациями, в которых люди работают. Современные организации становятся главной площадкой реального, а не виртуального общения между людьми.

Социальные процессы, прежде всего коммуникации в ходе личного общения, в современных организациях рассматриваются в теории управления в рамках трех концептуальных подходов: философия «общей судьбы»; концепции «связанного роста»; политика «соучастия». Рассмотрим эти подходы.

**Философия «общей судьбы»** – это признание жизненной взаимосвязи и единства коллективных (социальных) интересов на самых разных уровнях:

- персонала фирмы, ее акционеров (хозяев) и потребителей;
- народов в рамках одного государства;
- всей цивилизации планеты Земля.

Несмотря на индивидуализацию личной жизни, в современном обществе постоянно происходят процессы, одновременно затрагивающие большие социальные группы и даже массы людей.

Мы начинаем осознавать, что не только отдельные регионы или государства, но и вся земная цивилизация находится в одной лодке. Эта лодка – наша планета Земля.

**Концепция «связанного роста»** – это взаимозависимость в наращивании производства, потребления и покупательской способности населения. В том случае, когда изменяется динамика роста любого из трех названных показателей, это обязательно сказывается и на двух остальных.

Несомненным является то, что наращивание производства может произойти только в ответ на рост потребления. В противном случае

производители будут работать «на склад». В то же время для роста потребления необходимо повышение покупательской способности граждан. Иначе у них просто не будет денег для приобретения новых товаров.

**Политика «соучастия»** – это включение людей в совместные дела и их взаимовлияние на жизнь друг друга. Такая политика затрагивает глубинные слои жизни людей, охватывает круг смыслов и жизнедеятельности каждой личности.

В политике «соучастия» можно выделить три основных элемента: 1) включение персонала в дела организации; 2) создание условий для творческой работы; 3) забота организации о персонале. Рассмотрим подробнее каждый из указанных элементов.

1. Включение персонала в дела организации. Это означает более глубокое и широкое включение сотрудников в сферу забот организации, нежели простое исполнение персоналом служебных обязанностей. В свою очередь, можно выделить три составных части вовлечения сотрудников в дела организации: единство цели, патриотизм персонала, участие в прибылях и собственности.

«Единство цели». Это понятие ввел в теорию менеджмента еще Ф.Тейлор свыше ста лет назад. Он понимал под этим совпадение интересов менеджеров, рабочих и хозяев фабрики. Правда, следует отметить, что американские профсоюзные лидеры не приняли идею Тейлора о единстве цели. Они считали, что в целях неизбежно противоречие между менеджерами и хозяевами, с одной стороны, и наемными рабочими – с другой. Первые стремятся максимально эксплуатировать вторых. Труд рабочих оплачивается лишь частично, остальное присваивается хозяевами фабрик. В то же время труд менеджеров оплачивается в большей степени, поэтому они и выступают на стороне хозяев. Однако дальнейшее развитие производственных отношений подтвердило правоту Тейлора. С появлением так называемого «среднего класса» острота противоречий между хозяевами и наемными работниками стала постепенно сглаживаться. Высокая производительность труда и процветание организации действительно становилось общей целью.

«Патриотизм персонала». Он состоит из заинтересованного отношения сотрудников к своей организации. В западном обществе бытует такое образное выражение: «Если дела в фирме идут хорошо, то от этого всем хорошо – и работникам, и хозяевам, и потребителям».

«Участие персонала в прибылях и собственности». Это третья составная часть включения сотрудников в дела организации. Участие в прибылях предполагает, что установленная часть прибыли направляется в

фонд заработной платы и премирования. Участие в собственности заключается в том, что своим сотрудникам руководство предприятия предлагает покупку акций на льготных условиях. Таким образом, наемные работники, став мелкими акционерами своего же предприятия, одновременно становятся его сохозяевами.

2. *Создание условий для творческой работы.* Такой подход является вторым элементом политики «соучастия». В свою очередь, в нем также можно выделить три основных части: инновационный климат, материальную базу и корпоративную культуру.

Инновационный климат. Онозначаетположительное отношение к обновлениюи к творчеству. В современной экономике принято, что инновации должны быть нормой, в противном случае невозможно добиться успешного развития организации.

Материальная база. Она определяет уровень технического и технологического развития организации (предприятия).Современное оборудование и новые технологииипозволяют производить конкурентоспособную продукцию, обеспечивать хозяйственный успех предприятия.

Корпоративная культура. Ее рассматривают как систему ценностей и убеждений, принятых в организации. Корпоративная культура является для работников своеобразным ориентиром в миссии организации. Внутреннее принятие ценностей организации и личная включенность в ее традиции позволяет сотрудникам правильно понимать свое место в общих делах трудового коллектива и смысл своей профессиональной деятельности.

3. *Забота организации о персонале.* Забота является третьим элементом политики «соучастия». Она включает три составляющих: социальные программы, индивидуальную поддержку и психологический климат.

Социальные программы. Ониохватывают действия организации по предоставлению своим сотрудникам, кроме зарплаты и премий, различных льгот и услуг. Нередко для создания базы удобных льгот организации содержат определенную социальную инфраструктуру: поликлинику, пансионат, детский сад, дворец культуры, стадион и т.п. Кроме того, всем сотрудникам организации предлагается«социальный пакет» – конкретный набор услуг и льгот: медицинская страховка, транспортные услуги по проезду на работу, льготные путевки в период отпуска, спортивно-оздоровительные услуги и многое другое.

Индивидуальная поддержка.Поддержка сотрудников может быть материальной, морально-психологической,помощью в образовании, профессиональном росте и др.Материальная целевая помощь может быть оказана работнику в связи с какими-либо сложными обстоятельствами у

него лично или в семье. Организация может оплатить получение образования либо повышение квалификации. Сотруднику может быть оказана морально-психологическая помощь в связи с возникшими у него какими-либо проблемами. Такая помощь является конкретно-персональной.

Психологический климат. Климат является третьей составной частью заботы организации о персонале. Психологический климат рассматривается как характер и атмосфера взаимоотношений между сотрудниками. Он может и должен контролироваться и регулироваться менеджерами организации. От психологического климата напрямую зависят качество профессиональной жизни и эффективность работы организации. В свою очередь, качество профессиональной жизни связано со следующими показателями: творческая работа, достойная зарплата, условия для самореализации, возможность карьерного и профессионального роста и др. В качестве основных характеристик психологического климата можно выделить соблюдение норм профессиональной этики и состояние неформальных процессов (социального общения) в организации. В свою очередь, на психологический климат влияют четыре фактора: личность руководителя; условия труда; система стимулирования-мотивации персонала; профессиональные отношения в трудовом коллективе.

В организациях протекает профессиональная жизнь людей и происходят межличностные коммуникации. Их интенсивность зависит от внутренней среды организации, царящей в ней атмосферы профессионального творчества и конструктивного взаимодействия между работниками. Взгляд на место и роль современной организации в жизни отдельного человека и общества в целом на рубеже веков претерпел существенные изменения.

**Новое видение организации** заключается в том, что она создается для людей и существует ради людей. Новое видение можно изложить в следующих трех современных (новых) взглядах: 1) новая цель; 2) новые способы управления; 3) новые подходы в работе организации [1, с. 235]. Рассмотрим подробнее указанные новые взгляды.

### ***1. Новая цель – создание условий для самореализации сотрудников.***

Такая цель существенно отличается от провозглашаемых ранее, так как в относительно недавние времена целью каждой организации считалось создание или получение прибыли. Новая цель не отказывается от идеи получения прибыли, однако она ставит прибыль в подчиненно-зависимое положение, в следствие. Если организация сможет создать условия для самореализации своих работников, то она гарантированно будет профессионально эффективной. Новая цель может быть достигнута

следующими путями: поощрение инициативы, поддержка творчества, проявление доверия.

*Поощрение инициативы.* Инициативное поведение сотрудников может активно способствовать их самореализации, что конструктивно скажется на делах организации. Потребность направить свою энергию и силы на выполнение профессиональных целей является важной психологической чертой практически каждого работника. Чем больше поощряется развитие такой потребности, тем сильнее ее реализация позволит личности почувствовать собственную значимость и ответственность за результаты труда. Возможность трудиться творчески, с выдумкой составляет глубинную основу психологической мотивации сотрудников.

*Поддержка творчества.* Это второй путь создания условий для самореализации сотрудников. Он означает поддержку менеджментом и общественным мнением нестандартных способов и путей выполнения многих профессиональных заданий. Работа обычно состоит из выверенных опытом операций, конкретных действий, стандартных усилий. Однако при этом часто остается место для нестандартного, креативного подхода. При этом результат может оказаться значительно лучше, чем это достигалось обычными способами. Для поощрения творчества сотрудников используются следующие приемы: постановка профессиональных задач в общих чертах с предоставлением сотрудникам права самостоятельно находить способы их решения; включение в профессиональную работу эмоциональной составляющей; поощрение самостоятельности и готовности брать на себя ответственность в организации труда.

*Проявление доверия.* Политика доверия вместо контроля и надзора составляет третий путь создания условий для самореализации сотрудников. Психологические законы действуют таким образом, что работник в ответ на доверие со стороны руководства и коллег отвечает стремлением его оправдать. Доверившись непосредственно исполнителям, дав им почувствовать себя лично ответственным за конечный результат, можно добиться очень многого. Облеченные доверием сотрудники выполняют порученную работу несравненно ответственнее и эффективнее. И наоборот, недоверие порождает неискренность и недобросовестность.

## ***2. Новые способы управления-раскрытие внутреннего потенциала.***

Стремление к раскрытию потенциала относится к каждому сотруднику и организации в целом. Приемы раскрытия внутреннего потенциала трудового коллектива и отдельных сотрудников могут быть следующими: делегирование властных полномочий; децентрализация функций; преодоление внутрифирменных барьеров.

*Делегирование властных полномочий.* Такой прием позволяет

приблизить выбор способов решения профессиональных задач и ответственности к исполнителю. Как правило, это существенно повышает эффективность выполняемой работы. Делегирование полномочий является одним из важнейших приемов в практике эффективного управления. Делегирование позволяет менеджерам снизить нагрузку, особенно во второстепенных и рутинных вопросах управления. Значительную часть рутинных задач менеджмента, которые внешне могут выглядеть внушительно, можно безболезненно передать исполнителям. За счет этого у менеджеров высвободится время для творческой работы. А подчиненные получают дополнительный стимул за счет расширения своей самостоятельности и ответственности. Так, Р.Салмон указывает, что «менеджеры могут, ничуть не опасаясь за последствия, делегировать до 70% рутинны» [2, с. 248].

*Децентрализация функций.* Этот прием означает передача значительной части управленческих обязанностей и прав в нижние звенья менеджмента. Одной из важнейших функций менеджмента является принятие управленческих решений, которые часто приходится вырабатывать в тесном контакте с непосредственными исполнителями, образуя взаимосвязанные системы контактов. Это позволяет достигать как необходимой оперативности, так и высокого качества решений. Способ привлечения исполнителя к выработке решений сегодня широко используется в организации различных видов деятельности, он основывается на приеме «дополняющей зависимости». Данный прием создает обстановку уважения и доверия к сотрудникам. В свою очередь, они стремятся оправдать это доверие, быть его достойными. Результатом становится уверенность исполнителей в себе, а менеджмент достигает более качественных решений.

В компьютерную эру децентрализация управления организацией становится настоятельной необходимостью. Распространение информационных технологий предполагает активное задействование интеллектуального потенциала. Каждый сотрудник должен иметь возможность свободно высказывать любые возникшие идеи и отстаивать свою позицию, это позволит не потерять важные крупицы интеллектуальных находок и озарений.

*Преодоление внутрифирменных барьеров.* Это предполагает свободное движение информации внутри организации. Каждое подразделение и каждый сотрудник при этом могут четко осознавать свою роль и место в общем деле. Весь персонал в составе профессиональных команд должен понимать и принимать общую стратегию организации. Время ограничения интересов сотрудника кругом своих профессиональных

действий прошло. Общая задача коллектива, понимаемая только менеджером, создавала ему иллюзию силы, теперь же это становится барьером. Исполнитель, не зная общей задачи, не в состоянии правильно скорректировать свои действия при неожиданном изменении ситуации. Поэтому менеджеры должны давать исполнителям полное пояснение задуманного. Принципиально важно не допускать неинформированности, недопонимания роли различных людей и команд в общей жизнедеятельности организации. Недопонимание этого может создать внутрифирменные барьеры, внести рассогласованность в общую схему профессиональной деятельности.

### ***3. Новые подходы в работе организации – опора на людей.***

Высокую роль «человеческого фактора» признавал еще научный менеджмент. Однако поставить человека в центр деятельности всей организации призывает только современная теория управления. Опора на людей может быть реализована следующими путями: достижение конкурентных преимуществ за счет сотрудников; забота о благополучии персонала; переход от механистических структур к органическим.

*Достижение конкурентных преимуществ за счет сотрудников.* Это означает максимальное использование квалификации и самостоятельности персонала. Только люди – от рабочих до топ-менеджеров – могут создать и поддерживать конкурентные преимущества организации. Без них не сработают самые современные технологии, лучшее оборудование и новые материалы. Зато настроенность, компетентность и креативность персонала способны обеспечить высокоэффективную деятельность организации.

*Забота о благополучии персонала.* Для того, чтобы сотрудники работали творчески и с максимальной отдачей, организация должна, в свою очередь, проявлять к ним заботу. Более того, забота о персонале является первичной – если организация проявляет заботу о людях, то в этом случае она может рассчитывать на адекватную ответную позицию работников. Организация действительно может рассчитывать на взаимопонимание со стороны персонала. Исследования показывают, что успешных менеджеров отличает вниманием к подчиненным, их внутреннем комфорте, забота о сплочении трудового коллектива, регулирование психологического климата, опора на корпоративную культуру.

*Переход от механистических структур к органическим.* Это третий путь реализации опоры на людей. Он означает «выращивание» производственных структур, поддерживая удачные решения и успешную деятельность, и закрывая неудачные. Секрет эффективности хозяйственной деятельности во многом связан с поддержкой ростков нового в работе

организации. Задача управления состоит в том, чтобы связать в единое поступательно развивающееся целое динамичные все потоки: производственную и сбытовую деятельность, творческий потенциал менеджеров и специалистов, образование и взаимодействие производственных структур. Примером высокоэффективных систем могут служить созданные природой живые органические структуры. В организациях также не следует профессиональные структуры создавать механистически, а терпеливо их выращивать путем совместного поиска. Сформировавшиеся путем положительного опыта структуры будут способны к успешным действиям, необходимой модернизации, поступательному росту. Конечно, сравнение экономической организации с живым организмом достаточно условно, невозможно в точности скопировать алгоритм, предлагаемый природой. Однако можно принять то, что жизнеспособность естественных процессов существенно выше искусственных. На практике это означает, что организацию можно в определенном смысле воспринимать как живой организм. Ее функционирование следует рассматривать в связи с внутрисистемными силами и внешними взаимосвязями. Организацию следует выстраивать как органическую систему, формируя производственные структуры и профессиональные команды, поддерживая и развивая успешные, и упраздняя неудачные.

Каждая организация является уникальным социально-экономическим организмом, состоящим, прежде всего, из сообщества людей. Поэтому информационно-коммуникационные процессы в ней протекают в условиях межличностного общения, то есть социальных процессов.

**Социальные процессы** – это динамический комплекс отношений и позиций, который развивается в ходе взаимодействия сотрудников в организации. Взаимодействие между работниками организации осуществляется в ходе деловых и личных отношений и контактов. Для совместной деятельности персонал объединяется в бригады, отделы, участки, цеха, рабочие и управленческие команды. Последние являются наиболее современной структурной формой организации труда. К основным социальным процессам в организациях можно отнести: командное взаимодействие; неформальное общение; коммуникационный обмен.

**Командное взаимодействие** – это совместная профессиональная деятельность группы работников разной квалификации. Командная форма организации труда оказалась значительно эффективнее других форм профессиональных объединений. Команда рассматривается как группа работников разной квалификации, объединенных для достижения общей профессиональной цели. Профессиональная команда имеет свои

характеристики: сплоченность, квалификация, состав участников.

*Неформальное общение*– это взаимодействие работников на основе личных симпатий и предпочтений. В неформальном общении имеются свои особенности: тесные личные контакты благодаря положительным взаимоотношениям; приятная атмосфера общения вследствие взаимных симпатий; появление авторитетных лидеров, вокруг которых концентрируется неофициальное общение и образуются неформальные группы; возникновение неписанных правил и традиций в неформальных группах. В отличие от профессиональных бригад, групп и даже команд, степень доверительности и сплоченности, уровень взаимовлияния в неформальных группах значительно выше. Это связано со свободным выбором входящих в них участников.

*Коммуникационный обмен* – это передача информации в ходе социальных процессов в организации. Циркулирование информации является основой для соответствующей профессиональной деятельности и принятия решений. Если коммуникации неадекватны, информация оказывается некачественной, что отрицательно сказывается на деятельности организации.

Коммуникации имеют разные виды, основные из них – вертикальные и горизонтальные [3]. Вертикальные коммуникации, в свою очередь, делятся на нисходящие (приказы, распоряжения, инструкции) и восходящие (отчеты, справки, предложения, жалобы). Горизонтальные коммуникации делятся на официальные (обмен профессиональной информацией) и неформальные (обмен личными мнениями).

Особую роль в социальных процессах в организации играет проводимая топ-менеджментом *коммуникативная политика*. Различают четыре основных вида такой политики.

1. *Политика «открытых дверей»*. Это значит, что руководители организации доступны для ее членов. Не составляет особого труда попасть к руководителю с предложениями или жалобами. Для приема по деловым и личным вопросам у руководителей установлено определенное время, которое четко соблюдается. Вся профессиональная или управленческая информация открыта для сотрудников (кроме коммерческих секретов).

2. *Политика «некабинетного управления»*. Руководители значительную часть времени проводят не в своих кабинетах, а на рабочих местах. Они посещают подразделения, общаются с работниками непосредственно на участках, в цехах и отделах. Даже часть деловых совещаний и заседаний проводится в подразделениях, а не в центральном офисе организации.

3. *Политика информирования «из первых уст»*. Это инициирование

менеджментом коммуникаций упреждающего характера. Руководители заранее информируют подчиненных о планах и задачах организации, а также о путях и способах их решения. Для реализации таких коммуникаций руководители регулярно встречаются с персоналом, проводят деловые совещания и заседания. Вся важная информация поступает сверху вниз от топ-менеджеров, а не через посредников или по слухам. Это позволяет обеспечивать персонал полной и точной профессиональной информацией.

4. *Политика «реагирования».* Это значит, что управленческие решения являются следствием определенных событий, они принимаются как реакция на неплановые происшествия. Данные коммуникации связаны принципом «реактивного управления» (от слова – реагирование). Движение информации сверху вниз является ответным, вызванным предшествующим коммуникационным событием. Реагирование происходит в ответ на изменение ситуации, либо на предложения и инновации, либо на обращения и жалобы. Менеджмент выступает не инициатором коммуникаций, а своеобразным ведомым. Безусловно, более прогрессивной является активная, а не пассивная коммуникационная политика. Более того, недостаток информации порождает слухи, что отрицательно влияет на работу организации.

Итак, информационно-коммуникационные процессы в организации реализуются преимущественно в ходе социального общения. Это некоторым образом сглаживает негативные факторы «виртуального мира».

#### *Литература*

1. Володько, В.Ф. Психология управления. Том 2: Психология делового общения / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – 414 с.
2. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
3. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения / Л.Д. Столяренко. – М.: РГ-Пресс, 2016. – 256 с.