

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

INTERNAL COMMUNICATIONS OF PRODUCTION ENTERPRISES OF THE KRASNODAR REGION: PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM

ПОЛУЧЕНО 10.04.2023 ОДОБРЕНО 13.04.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 331.446 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-49-53

**ОМЕЛЬЧЕНКО Н.В.**

*Канд. психол. наук, доцент
кафедры управления персоналом
и организационной психологии,
ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет»,
г. Краснодар*

OMELCHENKO N.V.

*Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor, Human Resource
Management and Organizational
Psychology, Kuban State University,
Krasnodar*

e-mail: psinv@mail.ru**СКРИПНИЧЕНКО Л.С.**

*Канд. социол. наук, доцент
кафедры управления персоналом
и организационной психологии,
ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет»,
г. Краснодар*

SKRIPNICHENKO L.S.

*Candidate of Sociological Sciences,
Associate Professor, Human Resource
Management and Organizational
Psychology, Kuban State University,
Krasnodar*

e-mail: lud-skr@mail.ru

Аннотация

Цель исследования состояла в выявлении особенностей коммуникативных связей внутри производственных предприятий Краснодарского края и в разработке рекомендаций по их совершенствованию. Методы исследования: наблюдение, анализ внутренней документации; анкетирование для изучения предпочитаемых и используемых каналов внутренних коммуникаций; анкетирование удовлетворенности внутриорганизационными коммуникациями и качеством коммуникаций в организации. Выборку составили 162 человека из десяти производственных предприятий Краснодарского края. Для анализа характеристик предприятий проводились интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками, а также анализ нормативно-правовой базы предприятий. Результаты проведенного исследования позволили определить положительные стороны внутриорганизационных коммуникаций, выявить проблемные зоны и пути их устранения. Полученные данные могут быть использованы в практике организационного консультирования, в деятельности служб и отделов по работе с персоналом для разработки стратегии формирования корпоративной культуры, лояльности сотрудников и благоприятного социально-психологического климата предприятий.

Ключевые слова: коммуникации, внутренние коммуникации организации, коммуникативные барьеры, коммуникационный процесс, коммуникативные сети, управление персоналом, человеческие ресурсы.

Abstract

The purpose of the study was to identify the features of communication links within the production enterprises of the Krasnodar Territory and develop a recommendation for their improvement. Research methods: observation, analysis of internal documentation; questionnaire to study the preferred and used channels of internal communications; questionnaire of satisfaction with internal communications and quality of communications in the organization. The sample was 162 people from ten different production enterprises of the Krasnodar Territory. To analyze the characteristics of companies, interviews were conducted with managers and ordinary employees, as well as an analysis of the regulatory framework of enterprises. The results of the study made it possible to determine the positive aspects of internal organizational communications, to identify problem areas and ways to eliminate them. The data obtained can be used in the practice of organizational consulting, in the activities of HR services and departments to develop a strategy for the formation of a corporate culture, employee loyalty and a favorable socio-psychological climate of enterprises.

Keywords: communications, internal communications of the organization, communication barriers, communication process, communication networks, personnel management, human resources.

ВВЕДЕНИЕ

Все больше внимания многие руководители в настоящий момент уделяют внутренним коммуникациям в организации, или как их еще называют — корпоративным коммуникациям. От качества процесса внутренних коммуникаций зависит многое. Крупные организации зачастую выделяют деятельность, связанную с осуществлением и контролем коммуникаций в организации, в отдельный функционал, что неудивительно. Уделять внимание внутренним коммуникациям не прихоть, а жизненно важная потребность любой компании.

Внутренние коммуникации представляют собой общение в компании между сотрудниками и органами управления в ходе совместной деятельности, включающей обмен информацией, идеями, мыслями, решениями, задачами. Внутренние коммуникации в организации можно разделить на устные, письменные, непосредственные, виртуальные, личные, групповые. Создание и поддержание условий для эффективных внутренних коммуникаций составляет одну из основных задач для любой организации. Грамотно выстроенный процесс общения между сотрудниками позволяет установить ролевые взаимодействия, что ведет к распределению ответственности между работниками. Правильно

воздействуя и владея процессом внутренней коммуникации, мы можем сплотить персонал, донести до людей общую цель и помочь им более эффективно выполнять работу ради достижения общих целей и задач.

ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Внутриорганизационные коммуникации находятся во взаимосвязи со всеми элементами организации, поэтому представляют собой сложное явление. Выбор соответствующих технологий и методов коммуникационного процесса увеличивает быстроту и эффективность передаваемых сообщений между различными звеньями организационной структуры, а соответственно экономит значительную долю средств.

Результативное управление организацией тесно связано с эффективностью коммуникационных процессов в коллективе [3, с. 42]. С помощью эффективного управления коммуникациями в организации можно осуществить значительный рост продуктивности труда команды, а также урегулировать вопросы как личностного развития работников, так и развития самой организации [9]. Актуальность данного исследования заключается в том, что без четко выстроенной системы внутренних коммуникаций невозможно нормальное функционирование ни одной организации.

Теоретическая база исследования основывается на особенностях социальных коммуникаций, коммуникациях в организационных моделях различных типов, межкультурных коммуникациях, тенденциях повышения эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов, ключевых элементах эффективной системы коммуникаций, исследуемых в работах Адамьянц Т.З., Бабосова Е.М., Боголюбова Н.М., Болотова А.К., Доронина Е.Б., Киселева М.С., Коноваленко В.А., Лещукова И.В., Мансурова Т.Г., Плотникова М.В., Рафикова Д.М., Шаркова Ф.И. и др.

Среди зарубежных следует выделить работы, посвященные коммуникационному управлению, коммуникативным связям в организации, корпоративным, стратегическим коммуникациям, коммуникационным факторам, способствующим корпоративному успеху организации. Наибольший вклад в развитие внутренних коммуникаций в организациях внесли работы авторов: Borchers N.S., Charest F., Bouffard J., Zajmovic E., Davies C., Hobbs M., Doring S., Enke N., Ghibanu I.A., Hughes C., Swaminathan V., Sundermann G., Raabe T., Zerfass A., Viertmann C.

Существует несколько трактовок термина «коммуникация» [7]. Коммуникация представляет собой непосредственное взаимодействие и обмен информацией между членами группы; отражает процесс взаимодействия индивидов посредством обмена информацией; олицетворяет собой формы и способы общения и передачи информации от одного субъекта к другому в виде различных форм сообщений, телодвижений и параметров речи.

Переход от одного этапа и направления приема, формирования, передачи, расшифровки и использования информации в обоих направлениях в процессе коммуникации называется коммуникативным процессом [6]. В процессе реализации основных направлений коммуникационного процесса формируются коммуникационные сети, соединяющие участников с помощью информационных потоков. Образующиеся сети делятся на следующие формы организационных коммуникаций: внутренние, внешние, горизонтальные, вертикальные, формальные, неформальные [5, с. 98]. Вертикальные коммуникации состоят из нисходящих

и восходящих взаимодействий; горизонтальные коммуникационные связи включают обмен информацией между коммуникаторами внутри отделов, подразделений и т.д. Неформальные коммуникации могут возникать спонтанно, носить случайный характер, способствуя объединению всех сотрудников организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В исследование приняли участие линейные и функциональные руководители десяти производственных предприятий Краснодарского края. Выборку составили 162 человека (руководители высшего звена 17%, руководители среднего звена 83%; 75,7% линейных руководителей и 24,3% — функциональных менеджеров). Демографические и профессиональные характеристики выборки: возраст респондентов от 23 до 53 лет (средний возраст 30 лет); 57,4% респондентов — мужчины и 42,6% — женщины; стаж работы респондентов в должности руководителя: один-три года — 24,6%, от трех до пяти лет — 45,4%, свыше пяти лет — 50%.

При проведении исследования были использованы следующие методы и методики: наблюдение, анализ внутренней документации (положение о коммуникационной политике, должностные инструкции, структура организации, кодекс корпоративной этики и пр.); анкетирование для изучения предпочитаемых и используемых каналов внутренних коммуникаций; анкетирование удовлетворенности внутриорганизационными и качеством коммуникаций в организации.

Выяснилось, что 130 респондентов самым эффективным способом в горизонтальной коммуникации считают устную коммуникацию (80,2% выборов); самой не эффективной — письменную (32 чел.; 20,4%).

В вертикальной (восходящей) коммуникации лидирует письменная (110 чел.; 67,9%), на последнем месте — устная (64 чел., 39,5%). В вертикальной (нисходящая) коммуникации отдано предпочтение электронной и письменной (по 100 чел.; 61,7%), меньшее количество голосов отдано устной (55 чел.; 33,9%) (рис. 1).

Результаты исследования реально используемых каналов коммуникации несколько отличаются от предпочитаемых. В частности, горизонтальная коммуникация — устную коммуникацию используют чаще всего (проголосовало «за» 160 человек, 98,8% выборов), реже всего используется письменная (14 чел. 8,6%). В вертикальной (восходящей) используется спросом письменная (73 чел.; 45%), а на последнем месте — устная (10 чел.; 6,1%). При вертикальной (нисходящей) коммуникации преимущественно используются письменная (106 чел.; 65,4%) и электронная (109 чел.; 67,3%), менее всего — устная (54 чел.; 33,3%), представленные на рис. 2.

Результаты проведенного опроса об удовлетворенности внутриорганизационными коммуникациями руководителей производственных предприятий Краснодарского края показали, что руководители производственных предприятий довольны средствами внутриорганизационных коммуникаций. Однако среди опрошенных есть и неудовлетворенные коммуникативными процессами в своей организации. Неудовлетворенность коммуникацией может свидетельствовать о недопонимании между отделами, руководителем и специалистом, о барьерах, возникающих в процессе деятельности компании и снижающих эффективность обмена информацией, о преградах, которые стоят на пути здоровой коммуникации. Также неудовлетворенность коммуникацией может повлечь за собой недостаточную информированность,

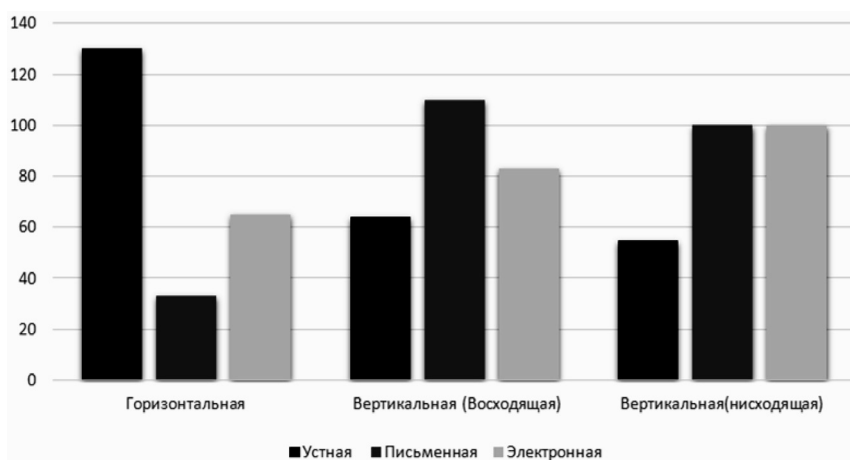


Рис. 1. Предпочитаемые каналы внутренней коммуникации, чел.

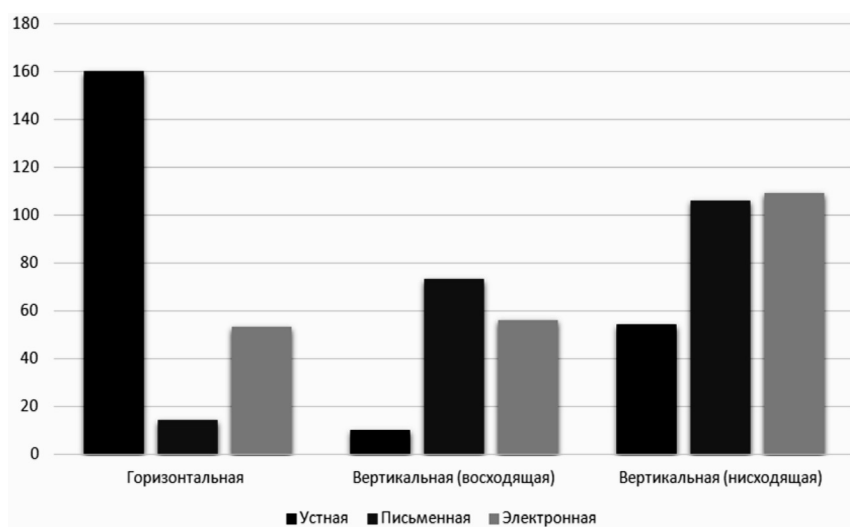


Рис. 2. Используемые каналы внутренней коммуникации

ложную информированность и в дальнейшем неправильное исполнение приказов и просьб других сотрудников.

Диагностика удовлетворенности персонала качеством коммуникаций в организации позволила оценить степень доверия руководителей информации, полученной из различных источников [4, с. 22].

Из опроса мы выяснили, что наибольшая степень доверия у руководителей предприятий к рабочим встречам, собраниям и семинарам. Меньше всего руководители производственных предприятий доверяют СМИ, социальным сетям и интернет-ресурсам. Источники внутренней информации (отчеты, личное общение, доска объявлений и сайт организации) пользуются доверием у респондентов. Однако, на наш взгляд, требуют развития в частных случаях (рис. 3).

Опрос показал, что управленцы всех уровней испытывают значительные трудности с информацией, касающейся производственных и организационных процессов, инноваций и нововведений в организации. Руководители высшего звена лучше информированы о том, что происходит на предприятии, руководители среднего звена — о том, что касается их подразделения. На наш взгляд, данные показатели неудовлетворительны. Такой важный показатель, как осведомленность, оказывает влияние на эффективность выполняемых функций сотрудников и на их удовлетворенность трудом [10]. Владея необходимой информацией, менеджер может избежать многих проблем на этапе руководства; кор-

ректно и своевременно донести цели и задачи своим подчиненным, чтобы каждый из них смог качественно выполнить свои должностные обязанности.

Таким образом, проведенное исследование позволило установить, что руководство предприятий должно пристальное внимание уделять коммуникационной системе в организации, рассматривая ее не как проблемный источник, а как источник, способствующий повышению эффективности деятельности предприятий в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование и анализ полученных результатов позволили выявить общие особенности внутренних коммуникаций на производственных предприятиях Краснодарского края. Было выявлено, что предприятия в полной мере применяют различные средства коммуникации: письменные, устные и электронные.

Сотрудники на ежедневных планерках получают различные указания, распоряжения, планы работы на день. На совещаниях обсуждаются вопросы, касающиеся результативности работы, возникших проблем и путей их решения, намечаются дальнейшие планы развития. В силу этого каждый сотрудник знает, что от него требуется для достижения общих целей организации. Имеет сведения о возможных проблемах, связанных с трудовой деятельностью и знает,



Рис. 3. Степень доверия источникам информации

как их решать. Руководители распределяют задачи и осуществляют контроль за их выполнением, данные факты также соотносятся с результатами исследований Денисова Г.В. [1]. Горизонтальные коммуникации существуют на всех уровнях организационной иерархии, начиная с сотрудников, занимающих низший уровень, заканчивая административным аппаратом. Благодаря горизонтальным коммуникациям сотрудники согласовывают между собой действия, направленные на повышение эффективности, обсуждают текущие проблемы и пути их решения.

Производственные предприятия имеют корпоративные сайты в сети интернет, на которых доступна информация о деятельности, направлениях работы, объектах, вакансиях, услугах и др. [8].

Обратная связь в процессе коммуникации между сотрудниками осуществляется по мере необходимости, что способствует повышению эффективности обмена информацией, о чем также свидетельствуют результаты исследований, проведенных Лебедевым А.В. и Щербаковым Е.А. [2]. Каналы общения передают не только формальные коммуникации, но и неформальные коммуникации по всей организации. В процессе коммуникации можно также совершенствовать свои навыки, организуя или принимая участие в различных семинарах, конференциях, конкурсах и т.д.

На основе полученных данных можно дать общие рекомендации, подходящие как для исследуемых предприятий, так и для отрасли в целом.

1. Разработка «Правил внутриорганизационной коммуникации».

2. Проведение семинаров по составлению документации (письменная) для всех специалистов, менеджеров, руководителей в организации позволит настроить канал письменной коммуникации. Письменный обмен информацией является инструментом деловых взаимоотношений. Но также он может выполнять и функции отбора и представления определенной информации, передачи информации, находящейся на расстоянии, быть доказательством того или иного факта или явления, учитывать и идентифицировать информацию, планировать, мотивировать, контролировать.

3. Проведение тренинга формирования навыков коммуникативной компетентности (тимбилдинг — тренинг, который формирует навыки командной связи). Именно работа в команде способствует качественной работе, эффективно и в кратчайшие сроки решать спорные вопросы, потому что каждый участник команды работает на результат. Тренинг формирования команды из разобщенных сотрудников-оди-

ночек включает в себя психологические и ролевые игры, тренинги либо спортивные мероприятия.

Благодаря подобным тренингам тренируются навыки эффективной взаимосвязи участников команды в разных ситуациях; увеличивается уровень собственной ответственности за результат; меняется состояние конкуренции на сотрудничество; увеличивается уровень уверенности и заботы между участниками команды; переключается внимание участника с себя на команду; повышается командный дух. Кроме того, растет чувство ответственности работников, возникает взаимопомощь и содействие ее членов в коллективе.

4. Организация регулярного процесса обратной связи. Для совершенствования внутренних коммуникаций внутри предприятий можно организовать систему сбора предложений от сотрудников. Целью данных систем является обеспечение более быстрого донесения информации до руководителей. Каждый работник может получить возможность воплощать свои идеи, что будет способствовать совершенствованию любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем направлена на снижение остроты фильтрации или игнорирования идей на пути снизу-вверх.

Таким образом, проведенное исследование показало, что главной задачей внутренних коммуникаций в организациях является построение эффективной системы взаимодействия между сотрудниками и подразделениями. Эффективные коммуникации организации формируют все предпосылки для создания стабильного и максимально результативно работающего коллектива, который ясно осознает цель данной организации. Для каждого менеджера качество информации является одним из важных факторов, от которого зависит эффективность работы, а качество зависит от определенных коммуникативных каналов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Денисова Г.В. Социокультурные стереотипы в межкультурной коммуникации // Вестник Московского университета. Социология и политология. — 2020 — № 3. — С. 127–148.
2. Лебедев А.В., Щербаков Е.А. Выбор эффективных каналов коммуникации для программы лояльности // Маркетинговые коммуникации. — 2020. — № 01(109). — С. 56–67.
3. Омельченко Н.В., Скрипниченко Л.С. Формирование коммуникативной компетентности персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 2. — С. 40–45.

4. *Передерий В.А., Скрипниченко Л.С.* К вопросу о поддержании профессионального здоровья персонала в образовательных организациях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 3. — С. 18–24.
5. *Скоробогатов В.В.* Коммуникационное взаимодействие институтов гражданского общества и государственной власти в политико-информационном пространстве современной России: дис... канд. полит. наук. — Краснодар, 2010. — С. 204.
6. *Эпштейн Д.* Процессы управления коммуникациями // Управление проектами и программами. — 2021. — № 01(65). — С. 54–68.
7. *Borchers N.S., Enke N.* Managing strategic influencer communication: A systematic overview on emerging planning, organization, and controlling routines. // Public Relations Review. 2021. №3. p. 1–13.
8. *Kertaeva Z.* Interactional competence or communicative competence: overview of related theories. Bulletin of Science and Practice. 2021. Т. 7. № 1. С. 412–418.
9. *Kushakova G.Y.* Formulation of communicative competence of efl students in the continuous education system. Bulletin of Osh State University. 2020. № 1–4. С. 4–7.
10. *Sundermann G., Raabe T.* Strategic communication through social media influencers: Current state of research and desiderata // International Journal of Strategic Communication. 2019. № 13, p. 278–300.
2. *Lebedev A.V., Shherbakov E.A.* Vybor jeffektivnyh kanalov kommunikacii dlja programmy lojalnosti // Marketingovye kommunikacii. 2020. №01(109). S. 56–67. (in Russian).
3. *Omelchenko N.V., Skripnichenko L.S.* Formirovanie kommunikativnoj kompetentnosti personala // Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii. 2021. T.10. №2. S. 40–45. (in Russian).
4. *Perederij V.A., Skripnichenko L.S.* K voprosu o podderzhanii professionalnogo zdorovja personala v obrazovatelnyh organizacijah // Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii. 2021. T.10. №3. S.18–24. (in Russian).
5. *Skorobogatov V.V.* Kommunikacionnoe vzaimodejstvie institutov grazhdanskogo obshhestva i gosudarstvennoj vlasti v politiko-informacionnom prostranstve sovremennoj Rossii: dis ... kand. politich. nauk. Krasnodar. 2010. S. 204. (in Russian).
6. *Jepshtejn D.* Processy upravlenija kommunikacijami // Upravlenie proektami i programmami. 2021. № 01(65). S. 54–68. (in Russian).
7. *Borchers N.S., Enke N.* Managing strategic influencer communication: A systematic overview on emerging planning, organization, and controlling routines. // Public Relations Review. 2021. № 3. p. 1–13.
8. *Kertaeva Z.* Interactional competence or communicative competence: overview of related theories. Bulletin of Science and Practice. 2021. Т. 7. № 1. С. 412–418.
9. *Kushakova G.Y.* Formulation of communicative competence of efl students in the continuous education system. Bulletin of Osh State University. 2020. № 1–4. С. 4–7.
10. *Sundermann G., Raabe T.* Strategic communication through social media influencers: Current state of research and desiderata // International Journal of Strategic Communication. 2019. №13, p. 278–300.

REFERENCES

1. *Denisova G.V.* Sociokulturnye stereotipy v mezhkulturnoj kommunikacii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija. №3. S. 127–148. (in Russian).

Фридман А.

КАК НАКАЗЫВАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ. ЗА ЧТО, ДЛЯ ЧЕГО, КАКИМ ОБРАЗОМ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. УНИКАЛЬНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО, НЕ ИМЕЮЩЕЕ АНАЛОГОВ

М.: *Добрая книга*, 2023, 320 с.

Технологии наказания подчиненных стали главной табуированной темой современного менеджмента — в отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения персонала. Гуру менеджмента обычно произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления или стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполиткорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, — и все потому, что и те, и другие недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобрать причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом построите собственную систему коррекции нежелательного поведения сотрудников и получите уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Как и в своих предыдущих книгах, «Вы или вас» и «Вы или хаос», ставших бестселлерами, Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.

Александр Фридман занимает второе место в рейтинге лучших российских экспертов в области управления по результатам исследования компании SEReputation. Среди его клиентов — десятки крупнейших российских компаний, в том числе «Газпром нефть», Сбербанк, «Норильский никель», «Первый канал» и ИНТЕРРАО ЕЭС России.

