Кривокора Е.И.
к.э.н., доцент кафедры экономики СТИС ЮРГУЭС

Коммуникационная поддержка процесса управления

В статье рассмотрены проблемы коммуникационного сопровождения процесса управления, выделены направления влияния уровня качества коммуникационного обеспечения управленческой деятельности на ее эффективность и потенциальные возможности, установлено, что коммуникационные инструменты позволяют задавать не только условия формирования инновационного потенциала, но и условия эффективного использования созданных потенциалов организационной системы.

Содержание организационного механизма управления коммуникациями составляет обеспечение соответствующей коммуникационной поддержки организационных процессов, организационных структур, коммуникативных сетей и организационной культуры. В нем находят выражение организационно-управленческие активы по функциям управления. При этом должны быть использованы следующие способности сотрудников:

– диагностировать ситуации в совершенно новых информационно-коммуникационных условиях;
– формулировать цели и выбирать стратегии развития;
– организовывать бизнес-процессы;
– выделять цепочки ценностей;
– упорядочивать организационные структуры;
– строить коммуникационные сети и отношения в процессе их выполнения;
– планировать процессы, их обеспечение и поддержку;
– контролировать, стимулировать и координировать процессы.

В организационном механизме управления коммуникациями в рамках организационных процессов учтены:

– состав и структура работ;
– логическая последовательность их выполнения;
– применяемые технологии деловых процессов;
– основные параметры работ, включая их сложность, объем, длительность, ресурсы.

Вместе с тем организационный механизм в рамках организационных структур управления должен включать в себя следующий набор элементов и действий:

– изменения в организационной структуре;
– моделирование организационных структур;
– функции и технологии деловых процессов;
– звенья как исполнители функций;
– связи звеньев;

– отношения между звеньями (распределение прав и ответственности);

– влияние информационно-коммуникационных систем на процесс трансформации организационной структуры.

В организационном механизме управления коммуникациями в рамках организационных процессов учтены:

– изменения в коммуникационной сети;

– контакты, включая их формы и время;

– коммуникационные каналы;

– коммуникативные потребности генераторов коммуникаций, их получателей и передатчиков.

По отношению к организационной культуре требуется следующий компонентный набор:

– изменения в корпоративной культуре, включая такие элементы как разделяемые ценности, традиции, обряды, мифы, герои;

– влияние формирования инфокоммуникационной среды на процесс трансформации в корпоративной культуре.

Создание или обновление производственно-хозяйственной системы, проводимое в масштабах всей организации или охватывающее частично функции либо проект, всегда начинается с упорядочения процессов. Их сложное построение дополняется еще тем, что организация свою деятельность, как правило, соотносит с тремя жизненными циклами [73]:

– во-первых, жизненный цикл изделия;

– во, вторых, жизненный цикл товара;

– в-третьих, жизненный цикл инновации.

Известно, что жизненный цикл изделия начинается с зарождения идеи, включает все этапы его разработки, подготовки производства, непосредственного запуска в производства и завершается снятием в производства.

Жизненный цикл изделия как товара, поступающего в распределительные системы, начинается с этапа начала продаж (зарождения рынка), проходит через этапы роста, зрелости и завершается этапом спада.

Инновационные процессы, отражая жизненный цикл инновации, затрагивают практически все направления деятельности организации (новый продукт, новый материал, новая технология, новый рынок, новые партнеры, новая логистика, новый способ организация, новая система управление). Инновация в жизненном цикле проходит через стадии возникновения и оформления идеи, материализации идеи в продукте, подготовки комплекса маркетинга, рыночной диффузии новшества, рутинизации новшества.

Причем важно, что каждая стадия отличается специфичными чертами инновационных, производственных и рыночных процессов, обусловленных наряду с другими факторами влиянием инфокоммуникаций и инфокоммуникационных технологий. Дополнительно требуется учитывать их системно-сетевую уникальность, особенности применения в организации. В результате на данных этапах необходимым становится не только наличие соответст-

вующих информационной системы и коммуникационной сети, но и собственных инфокоммуникационных сред и технологий, отражающих специфику каждой стадии и проявляющихся в состоянии участников, их поведении, отношениях, взаимодействии, содержании инновационных и конкурентных стратегий, состоянии рынка, динамике и содержании рыночных процессов.

Поскольку жизненные циклы задают временные параметры процессов, то именно они оказывают непосредственное влияние на их структуризацию. Известно несколько критериев классификации процессов.

1. По содержанию в соответствии с назначением предприятия различают:

– основные процессы, связанные с созданием продукции (услуг), направленные в основном на внешнюю среду и ориентированные на удовлетворение запросов потребителей;

– вспомогательные процессы, образующие инфраструктуру и обеспечивающие основной процесс, направленные в основном на внутреннюю среду и ориентированные на удовлетворение производственных нужд.

2. По характеру процессы разделяют на:

– инновационные процессы характеризуют создание, распространение и использование новшества (т. е. совокупности новых идей и предложений, которые потенциально могут быть осуществлены и при условии масштабности их использования и эффективности результатов могут стать основой любого нововведения). При этом новое знание, возникающее как непосредственный опыт в рамках исследовательской работы, выводится из сферы познавательного процесса и переоформляется в новых схемах технологической деятельности. Обычно носят дискретный, циклический характер, тесно связанный с жизненным циклом нововведения и направленный не на сохранение уже имеющегося, а на его трансформацию, на переход в иное качество с неизбежным риском неоптимальности или даже нежизнеспособности предлагаемого, с ревизией устаревших норм и ролей, а нередко и с их заменой;

– рутинные процессы характеризуют устоявшиеся однообразные виды и способы человеческой жизнедеятельности, консерватизм и устойчивую воспроизводимость простых элементов процесса, закрепление и сохранение непосредственного опыта, оформленного в неизменные нормы практической деятельности, выполняемой в рамках каких-либо функций или обязанностей.

Некоторые специалисты инновационные процессы называют оригинальными (стратегическими), а рутинные – традиционными процессами.

При упорядочении процессов осуществляется их структуризация, детализирующая их на составные части:

– жизненные циклы делятся на стадии, этапы, фазы (ранг и приоритет конкретной части каждый раз надо оговаривать, поскольку жестких установок здесь быть не может);

– функции, технологии и этапы расчленяются на процедуры, операции, действия;

– проблемы и задачи подразделяются на вопросы, направления и пути исследования (решения), шаги.

Если процесс заключает в себе определенную проблему или задачу, в качестве способа разрешения может быть применены:

– концепции (теории, решающие определенную проблему);

– методический подход (раскрывает концепцию применяемого метода, его основные положения);

– метод (способ решения проблемы или задачи, основной инструментарий);

– методика (детальное раскрытие метода, включая полный инструментарий и рекомендации по использованию, иллюстрации на примерах);

– технология процесса (перечень и последовательность операций, применяемый инструмент, применяемое оборудование и приспособления, требования к квалификации исполнителей и рабочим местам);

– алгоритм (жесткий порядок решения аналитической задачи);

– инструкция (жесткий порядок действий в известных процедурах и ситуациях).

Безусловно, все они, равно как и любая единица процесса, требуют разнообразного информационного и коммуникационного обеспечения, специализированного в зависимости от особенностей самой организации.

Организационные структуры характеризуются принципами построения, компонентным набором элементов, ролью и значением структурных единиц, масштабом, основными параметрами. Новации в принципах построения оргструктур привели к возникновению и распространению сетевых и виртуальных структур управления на базе использования инфокоммуникационных технологий. Организационно структурные новации проявляются также и в конструктивном отношении: в расширении состава, введении новых, дублировании, разъединении, сокращении, исключении, объединении, изменении функций, связей, распределения прав и ответственности между элементами. Выделение инновационного содержания ролей структурных единиц выражается в функционировании творческих бригад, временных творческих групп, кружков качества, новых ролях сотрудников. Появились особые классификации, разделяющие на типы разные предприятия по инновационному признаку:

– «виоленты» или «гордые львы», «могучие слоны», «неповоротливые бегемоты» – это гиганты, в которых инновации возникают на основе регулярных планов;

– «патиенты» или «хитрые лисы» занимают свои ниши на рынке за счет конструктивных инноваций и дифференциации продукта;

– «эксплеренты» или «первые ласточки», отличаясь скромными размерами, творческими коллективами, принципиально являются новаторами, т. к. создание новинок – это их основное назначение и роль;

– «коммутанты» или «серые мыши» – малые предприятия, которые либо имитируют новинки, либо заняты в инновационной инфраструктуре.

Изменение масштаба или формы объединения предприятий также новаторски отразится на их структуре, подобно практике создания стратегических альянсов, финансово-промышленных групп, пулов, консорциумов, научно-внедренческих центров, технологических парков, технополисов. Инновационность в основных параметрах организационной структуры модифицирует такие признаки как:

– сложность управления (большое или малое число подразделений);

– уровни управления (многоуровневые или плоские);

– диапазон управления (стандартный или индивидуально обоснованный);

– доминирующие связи (вертикальные или горизонтальные);

– размах власти (централизованные или либеральные);

– специализация (однопродуктовые или диверсифицированные).

В качестве инноваций непосредственно коммуникационных сетей могут выступать:

– новый состав структурных единиц (как источников, так и приемников), образующих коммуникационные сети в рамках определенных процессов и принадлежащих производителям, поставщикам, посредникам, потребителям товаров и услуг, инфраструктурным образованиям;

– новый состав ретрансляторов (как передатчиков, так и шифровщиков, дешифровщиков, переводчиков, интерпретаторов), создающих шумы и помехи и приводящие к возникновению новых ошибок;

– новый способ коммуникации, предусматривающие новые способы и средства обработки информации и создающие новые условия и режимы организации коммуникации;

– новые данные, циркулирующие в сети.

Очевидно, что в значительной мере инновационные перемены в коммуникационных сетях основаны на новейших достижениях в области инфокоммуникаций.

Как идеологический базис организационная культура представляет собой монолитное организационное ядро, служащее основой в выработке стратегических и тактических целей развития организации. Отражая в содержательном плане организационную этику и мораль, она в то же время рассматривается как эффективный инструментарий решения организационных проблем, связанных с внешней адаптацией и внутренней интеграцией сотрудников, и представленный широким набором соответствующих приемов. Инновационность организационной культуры предполагает создание:

– новой идеологии развития организации;

– новых ключевых ценностей традиционного и инновационного характера;

– нового имиджа организации;

– нового стиля поведения организации в отношениях с сотрудниками, потребителями, партнерами, конкурентами;

– новых организационных церемоний, ритуалов, легенд, мифов, историй в системе организационной пропаганды.

Система коммуникационного обеспечения организационного механизма охватывает его ключевые элементы, такие как технология деловых процессов, организационная структура, коммуникационная сеть, организационная культура. Их изменение и придание им инновационных свойств осуществляется посредством использования инфокоммуникационных технологий и передачи с их помощью знаний и информации. Главной задачей коммуникационного обеспечения следует признать организацию связей и взаимодействий. В этой связи становится необходимым проведение оценки влияния коммуникационной системы на такие компоненты структуры как ее функции, звенья, связи звеньев по функциям и отношения звеньев в рамках функций и связей [1].

В первую очередь реализация всех без исключения функций предприятия непосредственно зависит как от состояния инфокоммуникационных технологий, так и их изменения. Спектр функций современного предприятия довольно широк и разнообразен, и, по мнению ученых, может включать научно-техническую, производственную, маркетинговую, финансовую, инвестиционную, инновационную, социальную, институциональную, информационную, интегрирующую, познавательную, антикризисную, экологическую деятельность. И в перечисленном ряду, конечно, в наивысшей степени коммуникационное обеспечение преобразует научно-техническую, производственную, маркетинговую, финансовую, инновационную, инвестиционную, познавательную и информационную функции.

Воздействие инфокоммуникаций на организационный механизм заметнее всего выражается в новых конфигурациях организационных структур, изменяя не только состав звеньев, но и их соподчиненность. Это находит свое явное воплощение в таких процессах как объединение, разделение, расширение, сокращение, дублирование. Эволюционно это проявляется в возникновении объективных условий в коммуникационной среде и соответствующем ответном развитии новых типов и видов организационных структур: функциональная, дивизиональная, матричная, проектно-целевая, сетевая, виртуальная структуры. Всякое изменение внешней среды трансформировало соответствующие ей коммуникационные системы, которые в свою очередь запускали соответствующие инновационные преобразования организационных структур, направленные на изменение значения внутренних связей организационных звеньев.

Отношения звеньев структуры в распределении прав и ответственности также подвергаются воздействию инфокоммуникаций. Сфера полномочий и ответственности, ее разделение между уровнями управления, звеньями и управленческим корпусом существенно зависимы от уровня качества коммуникационной поддержки управленческих процессов. Вместе с тем, оставаясь объектом управления, система властных отношений внутри организации реализуется посредством коммуникативного инструментария и технологий. Следовательно, коммуникации становятся не только формой организацион-

ного порядка, но и аккумулируют в себе внутренние источники его соблюдения, поддержания и развития.

Кроме прочего, система коммуникационного обеспечения выступает в качестве организационной платформы в создании и сохранении ключевых организационных ценностей как инновационного, так и традиционного типа в рамках управления организационной культурой. Посредством коммуникационного обеспечения внутри организации зарождаются, взращиваются и распространяются системные элементы культурной среды в виде мифов, легенд, историй, баек, ритуалов, церемоний, обрядов, традиций, девизов, лозунгов, поговорок, высказываний, пополняющих организационную память новыми информационными образами и стандартами. Культивирование местных традиций и поведенческих норм, их движение внутри и за пределами организационного управленческого контура осуществляется в единственно возможной форме коммуникационного характера. При этом посредством коммуникационных технологий и инструментов становится возможным сохранение единства и целостности крупных разветвленных организационных систем, имеющих широкую сеть структурных подразделений, рассредоточенных как в пространстве, так и во времени. Система коммуникационной поддержки управления способствует не только воспроизведению организационной культуры, но и приданию ей нового содержания инновационного плана, связанного с инновационной деятельностью и инновационной активностью персонала организации. Условия ее формирования и сохранения определяются непосредственно состоянием коммуникативного пространства и уровнем развитости коммуникационных технологий. Причем коммуникационные инструменты позволяют задавать не только условия формирования инновационного потенциала, но и условия эффективного использования созданных потенциалов. Таким образом, созидательный характер коммуникационной поддержки систем управления становится их своеобразным ядром, преобразующим не только коммуникативную среду организации, но и саму организационную систему.