

**ПРЕДПОДЧТЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ
В ИСПОЛЬЗОВАНИИ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ****М. А. Кравец***Институт менеджмента, маркетинга и финансов*

Предлагается оригинальная модель идеального коммуникационного средства, на основании которой, анализируются менеджерские предпочтения свойств коммуникационных средств. Выявлены тенденции в отношении предпочтений свойств коммуникационных средств, а также специфические особенности управленческой коммуникации малой, средней и крупной фирмы и коммуникативные отличия разных возрастных групп менеджеров.

Принято считать, что информация есть средство «превращения» вероятностной системы в детерминированную. Однако это утверждение будет верным в полной мере только тогда, когда должным образом построены организационные коммуникации. Организационные коммуникации могут быть рассмотрены в виде ряда направлений исследования. Самая общая классификация предполагает разделение организационных коммуникаций на внутриорганизационные и внешние. Внешние коммуникации анализируются в двух аспектах — маркетинговом и public relations. Во внутриорганизационной проблематике можно выделить следующие составляющие: коммуникационные барьеры; средства коммуникации; межличностные и групповые коммуникации; неформальные коммуникации. Одной из важнейших составляющих системы организационных коммуникаций являются средства передачи информации, а понимание возможностей средств коммуникации и предпочтений в их использовании дает значимое преимущество в работе менеджера.

Целью настоящей работы является выявление управленческих предпочтений в отношении свойств коммуникационных средств с учетом характеристик менеджера и предприятия.

ОСНОВАНИЯ ОБОБЩЕННОЙ МОДЕЛИ

Для исследования предпочтений менеджеров в отношении свойств коммуникационных средств предлагается модель идеального коммуникационного средства, в котором сочетаются все желаемые для управленческой коммуникации свойства.

За точку отсчета принята известная работа Дафта и Ленгела [1], в которой вводится понятие

«богатства» средства, характеризующего возможность устранения многозначности, различных толкований и облегчение понимания. Традиционные средства коммуникации упорядочиваются в ней по уровню богатства: общение лицом к лицу, телефон и т. д. Для нашей модели избраны четыре свойства средства коммуникации: возможность немедленной обратной связи; способность передавать многогранность сигнала (язык тела, тон голоса, интонация); использование натурального языка; персональность, т. е. фокусирование не на сегменте или группе, а на персоне.

В работе Финна и Лиевра [2] уделяется внимание такому желаемому свойству коммуникации, как вовлеченность сотрудников. Рассматривая два полюса этого свойства, они приписывают высокую вовлеченность (участие) таким каналам, как коммуникации лицом к лицу и живому телевидению, и низкую вовлеченность — радио, электронной и бумажной почте. Вслед за Финном и Лиевром включим это свойство в нашу модель.

Средства коммуникации обладают разными возможностями представления и уточнения информации, что обуславливает разброс возможности устранения семантических шумов, то есть смысловых искажений, возникающих из-за того, что человек не является идеальным устройством, обладает индивидуальными характеристиками и помимо рационального разума имеет чувства. Из отечественных авторов наилучшее описание семантических шумов дает Минич [3], который отмечает наличие таких трудностей в передаче информации, как порог воображения человека, облекающего свои мысли в словесную или иную форму; активный языковой фильтр, определяющий различия

между «мыслью в мозгу» и «мыслью высказанной»; языковой барьер, влияющий на объем и содержание услышанного «приемником» сообщения; пассивный фильтр воображения и желания, связанный с процессом декодирования воспринимаемой информации и приданием ей значения; объем запоминания, который в зависимости от субъективной ценности информации и особенностей «приемника» сохраняет в его памяти некий образ, связанный с информацией. Таким образом, низкий уровень семантических шумов является желательным свойством любого коммуникационного средства, следовательно, и его необходимо перенести в нашу модель.

Одна из старейших проблем средств и каналов коммуникации — борьба с физическими шумами, и хотя в последнее десятилетие многие из составляющих физического шума практически устранены, этой проблеме приходится уделять внимание. До сих пор в работе менеджера встречаются шумы, связанные с плохим качеством составления документа; избыточно-бесполезная информация, мешающая воспринимать необходимую; технологические шумы (производимые «шумными» машинами); коллективные, обусловленные плохой организацией групповой работы. Все они имеют общее название — физический шум, а его низкий уровень является значимым для нашей модели свойством.

Новые средства коммуникации порождают новые свойства. Рассмотрение ряда работ, среди которых можно отметить как наиболее значимые [4, 5], позволяет выделить такие желательные свойства, как возможность периодического обобщения информации; быстрее распространение информации большому числу людей; получение информации сотрудником по приходу на рабочее место.

Добавим сюда традиционные свойства средств коммуникации, авторство которых теперь уже трудно определить. Это юридическая сила информации; контроль процесса коммуникации или, лучше, за степенью участия сотрудника и экономичность канала. Получим как обобщение модель, состоящую из тринадцати измерений, для определения предпочтения менеджера в отношении свойств коммуникационных средств.

ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Индивидуализм и коллективизм, как одно из измерений организационной культуры в мо-

дели Харриса и Морана, получили развитие в коммуникативных концепциях низко-контекстовой и высоко-контекстовой культуры [6].

В высоко-контекстовой культуре большая часть содержания включена в коммуникационный контекст, вернее, в подсказывающее содержание, невербальную составляющую, групповое членство и т. д. Коллективизм описывается как более персональная, устная, двусторонняя коммуникация с длительными, частыми и направленными снизу вверх встречами, разъясняющими решения и координирующими активность [6]. Члены высоко-контекстовой информационной культуры могут уклоняться от конфликта скорее через увеличение неопределенности, нежели путем увеличения ясности в коммуникации. Люди коллективистской культуры предпочитают богатые каналы и возможность интерпретации ситуации как более двусмысленной, кроме ситуации, когда приемник информации подчиненный.

Менеджеры низко-контекстовой информационной культуры предпочитают однозначность в коммуникации, часто используют коммуникационные средства, позволяющие решать задачи быстро и дистанционно (электронная почта, система электронного документооборота и т. д.).

Хотя выбор средства коммуникации ситуационен и связан с приемлемой неопределенностью ситуации, нормами общения, стоимостью средств и т. д. тем не менее исследование [7] показывает, что существуют определенные тенденции в предпочтении тех или иных средств. Мы также хотели бы выявить коммуникативную детерминанту российского менеджера, но через учет предпочтений не самих средств, а идеального набора их свойств, то есть определить коммуникационные потребности.

Наше исследование есть попытка ответа на вопрос, к чему сейчас ближе российский менеджер: низко-контекстовой или к высоко-контекстовой культуре.

ГИПОТЕЗЫ

В ходе исследования предстоит проверить следующие гипотезы.

H1. Ранжирование первых четырех свойств (из тринадцати показанных выше) будет совпадать с четырьмя измерениями богатства канала.

H2. Предпочтения менеджеров малых, средних и крупных компаний в отношении свойств коммуникативных средств будут отличаться.

НЗ. С возрастом у менеджера изменяется отношение к свойствам коммуникационных средств.

Первая гипотеза выдвинута нами в предположении о том, что среднестатистический российский менеджер является носителем коллективистской культуры и в коммуникативном аспекте ближе к высоко-контекстовой культуре, а, следовательно, будет в первую очередь ориентирован на богатство канала. Вторая основана на результатах исследований зарубежных компаний, в которых различия в отношении менеджерских предпочтений к коммуникативным средствам были обнаружены. Третья построена на том умозаключении, что менеджер, осознавая важность информации, с возрастом меняет свое отношение к коммуникации, возможно, изменяются и его предпочтения в свойствах коммуникативных средств.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Нами исследовались шестьдесят восемь управляющих разного уровня, пола и возраста, работающих в малых, средних и крупных фирмах г. Воронежа. Выборка, полученная случайным образом, содержит в достаточном количестве все группы менеджеров: в возрасте до 30 лет проанкетировано 13 человек; от 30 до 50—31; старше 50—24; среди них 12 менеджеров крупных фирм; 30 — средних; 26 — малых.

В табл. 1. приведены коммуникативные предпочтения, где свойства упорядочены в порядке убывания значимости, M есть математическое ожидание, а σ — стандартное отклонение. Математическое ожидание есть усредненный по всей совокупности выборки ранг соответствующего свойства коммуникативного

средства (чем ниже ранг, тем оно более значимо для менеджера).

На рисунке можно увидеть упорядоченность предпочтений свойств коммуникативных средств. Из анализа предпочтений можно сделать следующий вывод: среднестатистический менеджер выбирает свойства, характерные во многом для представителей низко-контекстовой культуры, что отличает нас от менеджеров азиатских стран и приближает к западной низко-контекстовой коммуникативной культуре. Так, среди свойств первой четверки присутствует возможность быстрого распространения информации большому числу людей и получения информации сотрудником по приходу на рабочее место. Между тем свойства, присущие в первую очередь богатым средствам, — персональность и способность воспроизводить многообразие сигнала — заняли в общегрупповом ранжировании соответственно девятое и десятое места. Значительный разброс стандартных отклонений свидетельствует о неоднородности менеджеров, и позволяет надеяться на выявление факторов, влияющих на подобное расхождение.

На рисунке отображены средние значения рангов свойств коммуникативных средств, нумерация свойств совпадает с табличной (табл. 1).

ВЛИЯНИЕ РАЗМЕРОВ ФИРМЫ НА ПРЕДПОЧТЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Из анализа коэффициентов корреляции можно прийти к заключению о слабых корреляционных связях между размером фирмы и рангом свойства коммуникационного средства для возможности немедленной обратной связи —

Таблица 1

Математическое ожидание и стандартное отклонение рангов свойств коммуникационных средств

| Свойства коммуникационных средств | M | σ |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|----------|
| 1. Возможность немедленной обратной связи | 3,35 | 2,12 |
| 2. Возможность максимальной вовлеченности сотрудников | 3,79 | 3,13 |
| 3. Возможность быстрого распространения информации большому числу людей | 4,71 | 3,90 |
| 4. Возможность получения информации сотрудником по приходу на рабочее место | 5,53 | 3,25 |
| 5. Возможность периодического обобщения информации | 6,12 | 2,37 |
| 6. Использование естественного языка | 6,38 | 2,87 |
| 7. Наличие юридической силы информации | 6,91 | 3,37 |
| 8. Контроль со стороны менеджера за степенью вовлеченности сотрудников | 7,32 | 3,00 |
| 9. Персональность | 8,03 | 3,33 |
| 10. Способность средства воспроизвести многообразие сигнала | 9,35 | 3,22 |
| 11. Семантический шум: низкий уровень | 9,47 | 2,73 |
| 12. Физический уровень: низкий уровень | 9,71 | 3,40 |
| 13. Экономичность канала | 10 | 2,91 |

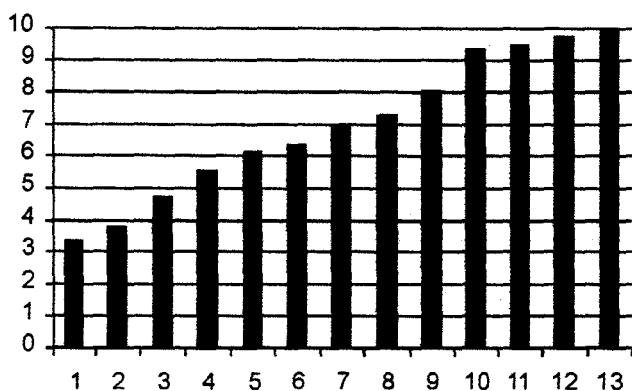


Рис. Предпочтения менеджеров относительно свойств коммуникативных средств

$r = -0,26$; персональности — $r = 0,22$; физического шума — $r = -0,21$. Для остальных коммуникативных свойств коэффициент корреляции получился менее 0,2, что по шкале Шеддока указывает на отсутствие корреляции.

Проверка стандартного отклонения и математического ожидания, также указывает на наличие связи (табл. 2). Математическое ожидание, посчитанное для менеджеров малых, средних и крупных фирм, имеет четко выраженную зависимость от размера фирмы, а стандартные отклонения лежат в пределах допустимых значений.

Коэффициент корреляции размера фирмы и ранга свойства возможности немедленной обратной связи есть величина отрицательная, а это означает, что с ростом размеров фирмы растет значимость обратной связи. Конечно, необходимость в быстрой обратной связи существует и в большой и в малой организации, но в большой проблема своевременной и достаточной для принятия решения информации, по-видимому, обостряется, что и заставляет уделять этому свойству большее внимание.

Хотя о персональности посланий написано множество учебников по организационным и бизнес-коммуникациям, тем не менее российского менеджера сама по себе персональность не очень интересует (в общей значимости свойств занимает лишь девятое место), а при

увеличении масштабов организации у него увеличивается количество коммуникативных связей и соответственно уменьшается время на работу с каждой из них, что влечет за собой еще большее снижение персональности.

Интересна тенденция снижения значимости физического шума с ростом масштаба организации. На наш взгляд, это обусловлено тем, что с увеличением размеров предприятия, во-первых, улучшается качество оборудования, участвующего в передаче сигналов и размножении документов, а во-вторых, в больших организациях улучшаются (с точки зрения коллективных шумов) условия работы подразделений.

СВЯЗЬ ВОЗРАСТА МЕНЕДЖЕРА И ЕГО ПРЕДПОДЧТЕНИЙ

Анализ коэффициентов корреляции показывает наличие слабых корреляционных связей между возрастом менеджера и рангом таких свойств коммуникационного средства, как наличие юридической силы информации — $r = -0,28$; способность средства воспроизвести многообразие сигнала — $r = 0,46$; семантический шум — $r = -0,24$; экономичность канала — $r = 0,38$. Для остальных коммуникативных свойств коэффициент корреляции получился менее 0,2.

Отрицательный коэффициент корреляции ранга юридической силы информации и возраста менеджера характеризует возрастного менеджера как более осторожного в обращении с информацией. Молодой менеджер, только начинающий работу, придает формальным аспектам управленческой деятельности меньшее значение.

Значительный положительный коэффициент корреляции ранга свойства воспроизведения многообразия сигнала и возраста менеджера, на первый взгляд, необъясним, однако здесь необходимо всмотреться в современную систему подготовки менеджеров. Молодой и в какой-то степени средневозрастной менеджер воспитаны на разнообразных курсах бизнес-комму-

Таблица 2

Стандартное отклонение и математическое ожидание рангов свойств коммуникационных средств

| Свойства коммуникационных средств | Большая фирма | | Средняя фирма | | Малая фирма | |
|----------------------------------------|---------------|----------|---------------|----------|-------------|----------|
| | М | σ | М | σ | М | σ |
| Возможность немедленной обратной связи | 2,88 | 1,36 | 2,93 | 1,91 | 4,27 | 2,65 |
| Персональность | 9,88 | 3,00 | 7,27 | 3,95 | 7,23 | 2,15 |
| Физический шум: низкий уровень | 8,75 | 2,92 | 9,53 | 3,60 | 10,64 | 3,50 |

никации, нейролингвистического программирования, тренингах продаж и т.д., в которых важную роль играет именно невербальная составляющая процесса коммуникации, то есть многообразие сигнала, в то время как возрастной менеджер привык придавать большее значение вербальной составляющей, то есть мысли, оформленной в слове.

Повышение с возрастом внимания к семантическому шуму, конечно, обусловлено опытом работы, множественными случаями искажения информации, взаимного непонимания и, как следствие, снижения эффективности управления.

Хотя свойство экономичности канала в общегрупповом ранжировании заняло последнее тринадцатое место, оно подлежит анализу и оценке как часть затрат на управление. В этом отношении, как ни странно, более экономичными оказались молодые менеджеры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предположение о российском менеджере как представителе высоко-контекстовой культуры не подтвердилось. Наоборот, современный среднестатистический менеджер оказался ближе к низко-контекстовой культуре. Конечно, для подтверждения подобного вывода следовало бы дополнить исследование анкетированием по управленческим ситуациям с учетом средств, используемых в той или иной ситуации.

Исследование выявило малую значимость свойства персональности, то есть свойства, которое является весьма значимым у представителей Европы и Америки. Пожалуй, нельзя однозначно говорить, что в этом отношении наш менеджер хуже или лучше европейского или американского, но об этом аспекте необходимо помнить, работая в международных компаниях и с зарубежными коллегами, так как персональность послания — это значимая часть их культуры.

Какого-то принципиального различия между коммуникационным предпочтением менеджера крупной и малой фирмы исследование не выявило, тем не менее определена тенденция возрастания значимости немедленной обратной связи с увеличением размеров фирмы. Последнее, несомненно, обусловлено снижением общей управляемости в крупных компаниях. Это не означает, что необходимо перейти к богатым и хорошо контролируемым каналам коммуни-

кации лицом к лицу, так как подобная коммуникация займет слишком много времени. Наилучшим решением будет внедрение соответствующей, зависящей от вида и масштаба деятельности системы электронного документооборота, в которой время ответа на запрос руководителя, на исполнение того или иного поручения и т. д. будет строго регламентировано, а дополненная современными средствами (телеконференцией и базой данных сотрудников и клиентов) система позволит сделать послания более персональными и даст также возможность получать ряд невербальных характеристик общения.

Конфликта поколений менеджеров исследование не выявило, тем не менее, наблюдаются расхождения в предпочтениях, которые могут приводить к взаимному недопониманию. Молодой менеджер придает меньшее значение юридической силе документа, предпочитая более быстрые средства (телефон, электронную почту и др.), а возрастной, осознав важность и последствия юридической силы, воспользуется служебной запиской и соответствующей процедурой оформления документа. Расхождение по отношению к многообразию сигнала не должны вызвать отрицательного эффекта за исключением лишних затрат времени, проводимых молодым менеджером в очереди к руководству для общения лицом к лицу.

Выявленное незначительное расхождение в отношении менеджеров к экономичности канала существенно не повлияет на их взаимодействие. Однако заставляет задуматься над расширением исследования, поскольку это расхождение лучше объясняется не с позиции возраста, а с позиции уровня управления, которые коррелированы в большинстве организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Daft R. L., Lengel R. H.* Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1984, 6, P. 191—233.
2. *Lievrouw L., Finn T. A.* Identifying the common dimensions of communication: The communications systems model. In B. Ruben, L. Lievrouw (Eds.) *Mediation, information and communication: Information and behavior*, 1990, Vol. 3, P. 37—65, New Brunswick, NJ: Transaction.
3. *Минич П.* Как проводить деловые беседы / П. Минич. — М.: Экономика, 1987. — 207 с.
4. *Vaast E.* O brothers where are thou? From communities to Networks of practice through intranet use.

Management Communication Quarterly, vol. 18, № 1, 2004, P. 5—44.

5. *Torben J.A.* Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial setting. *Journal of Strategic Informational System*, Vol. 10, 2001, P. 101—119.

6. *Earley P.* East meets West meets MidEast: Further exploration of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 1993, P. 319—348.

7. *Rice R. E., D'Ambra J., More E.* Cross-cultural comparison of organization media evaluation and choice. *Journal of Communication*, vol. 48 (3), 1998, P. 3—24.