
АЛГОРИТМ И МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Кравец Максим Александрович, канд. физ.-мат. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394006; e-mail: share_kra@mail.ru

Цель: формирование алгоритма и методологии стратегической диагностики организационных коммуникаций. *Обсуждение:* специфика рассматриваемой стратегической диагностики заключается в учете ресурсов и способностей организационных коммуникаций, рассматриваемых как целостная совокупность внешних и внутренних коммуникаций. Методология исследования прошла апробацию на предприятиях Воронежской области. *Результаты:* сформирован стратегический диагностический инструментарий; определены тенденции развития организационных коммуникаций, обусловленные увеличивающейся турбулентностью внешней среды.

Ключевые слова: стратегия, диагностика, организационные коммуникации.

DOI: 10.17308/meps.2015.4/1217

Введение

Стратегическая диагностика является неотъемлемым элементом современного стратегического управления, в основе которого используется достоверный, удобный инструмент определения состояния предприятия и его отдельных составляющих.

Несмотря на многочисленность работ по стратегической диагностике фирмы, – среди которых можно выделить наиболее известных зарубежных и отечественных авторов: Ансофф И., Баранов И.Н., Грант Р.М., Коротков Э.М., Фатхутдинов Р.А., Щетинина Е.Д. – организационные коммуникации являются малоизученным аспектом стратегического анализа.

В переводе с греческого «диагностика» – это учение о методах и принципах распознавания болезней и постановки диагноза. Медицинское определение утвердилось и в области экономико-управленческого обследования предприятия, учитывающего своеобразие объекта и методологии исследования.

Диагностика отличается от простой оценки, поскольку подразумевает постановку диагноза, который не только определяет стратегические про-

блемы организационных коммуникаций, но и идентифицирует основные причины и направления их совершенствования. Такой подход соответствует общепринятому, однако встречаются работы, расширяющие понимание диагностики до развернутого планирования и контроля реализации стратегических планов [1]. Последнее мы считаем не продуктивным, поскольку планирование и контроль имеют собственную развитую методологию и являются самостоятельными этапами стратегического управления.

Методология исследования

Специфика рассматриваемой диагностики организационных коммуникаций находится в рамках современной ресурсной концепции стратегического управления, в которой наряду с традиционными ресурсами исследуются коммуникационные способности фирмы.

В рамках стратегической диагностики мы будем рассматривать алгоритм и методологию исследования ресурсов и способностей организационных коммуникаций, являющихся коммуникационной составляющей стратегического потенциала организации.

Коммуникационные способности фирмы и способности организационных коммуникаций в нашем случае – это идентичные понятия, поскольку сами организационные коммуникации рассматриваются нами как целостный объект, охватывающий многообразие внешних и внутренних коммуникаций, элементов, формирующих коммуникации предприятия: организационные коммуникации – это комплекс информационных связей предприятия, описываемый в виде целостной коммуникационной сети, а также как объект управления, характеризуемый следующими детерминантами: каналами и средствами организационных коммуникаций, регламентацией организационных коммуникаций, коммуникативной культурой (коммуникационным климатом), формами коммуникативной активности, коммуникационными способностями фирмы.

На рис. 1 отображен алгоритм стратегической диагностики, описывающий порядок действий исследователя для достижения результата решения задачи, т.е. постановки диагноза, который выявляет проблему и возможное решение. Базовыми элементами диагностики являются способности организационных коммуникаций, которые есть производные от ресурсов характеристики. Традиционным направлением измерения способностей фирмы в целом, и коммуникационных способностей в частности, является балльная оценка по укрупненным позициям оценки, куда входят как мельчайшие, понятные для совершенствования, способности, так и ресурсы.

Тем не менее в случае оценки коммуникационных способностей, поддерживающих организационные изменения, мы смогли сформировать более сложный конструкт, в котором измерение способности происходит от структурных характеристик построенной коммуникационной сети, для чего нами создан статистически обоснованный инструментарий выбора уровня развития такой коммуникационной сети [2].

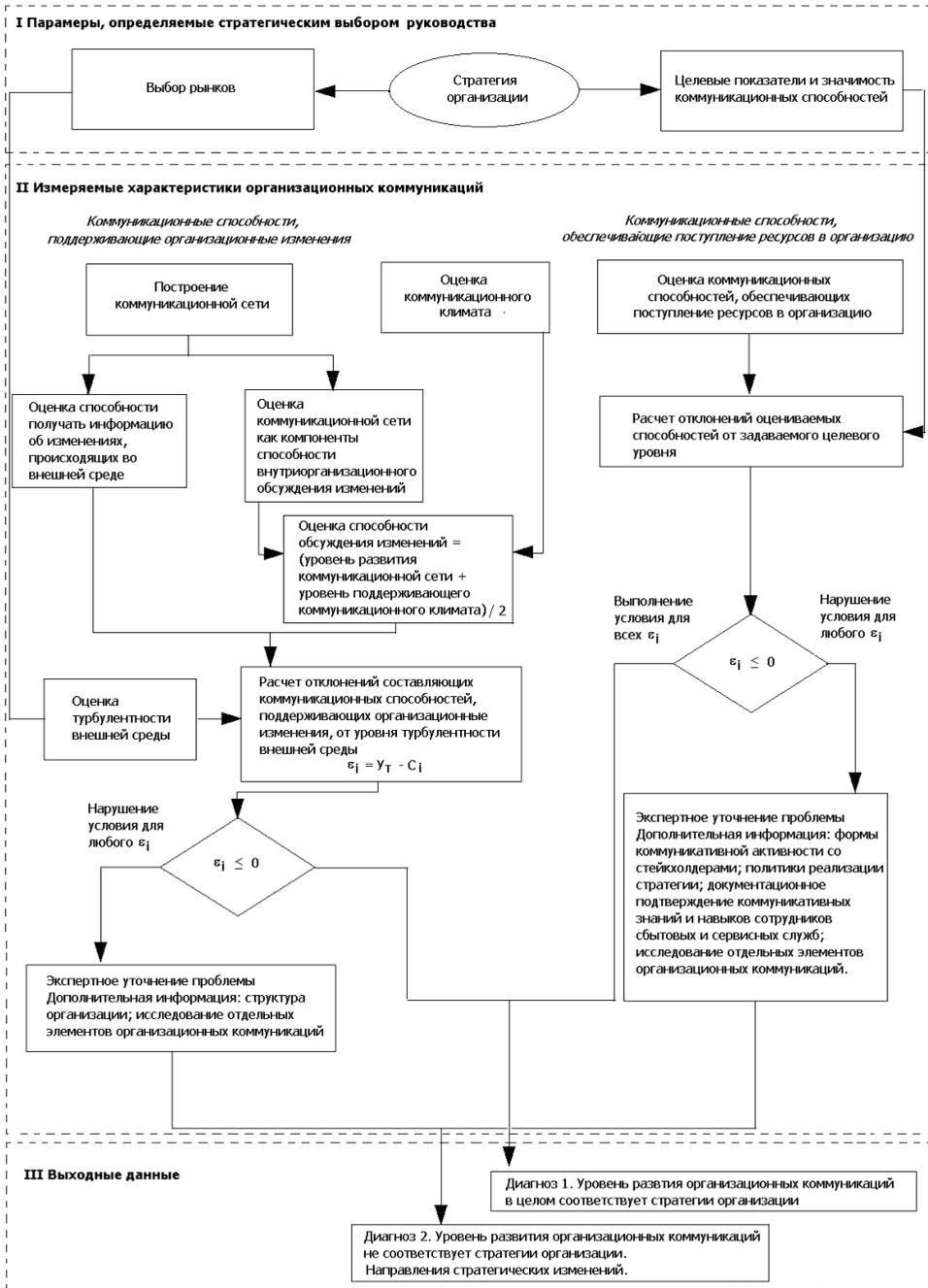


Рис. 1. Алгоритм стратегической диагностики организационных коммуникаций

Стратегическая диагностика выполнена в классическом, описанном еще Ансоффом И. и затем получившем многочисленные подтверждения, варианте стратегического разрыва. Стратегический разрыв по способности организационных коммуникаций, поддерживающих организационные изменения, устанавливается в сравнении с турбулентностью внешней среды, а разрыв способностей организационных коммуникаций, обеспечивающих поступление ресурсов в организацию, определяется от целевых показателей, задаваемых руководителем организации совместно с руководителями маркетинговых и сбытовых служб организации.

Расчет уровня развития организационных коммуникаций и определение первоочередности вложения финансовых средств обуславливают необходимость определения значимости (веса) способностей организационных коммуникаций. Данные веса устанавливает руководство компании, куда помимо руководителя входят начальники производства, маркетинга и сбыта. Экспертная группа вырабатывает единое решение в очной экспертизе.

Исследованию подверглись 12 предприятий Воронежской области, пять из которых попадают в зону высокой турбулентности внешней среды, измеряемой по И. Ансоффу, семь – в умеренную. Пять фирм придерживаются стратегии дифференциации, семь – низких издержек.

На рис. 2 отображены веса составляющих базового деления способностей организационных коммуникаций. По мере увеличения турбулентности внешней среды увеличивается значение организационных коммуникаций как компонента стратегического потенциала, обеспечивающего адаптивность организации. В условиях стабильной среды руководство компаний отдает предпочтение способностям, определяющим долгосрочное поступление ресурсов.

Распределение значений между получением информации и обсуждением организационных изменений значимой разницы не выявило. Всего лишь в двух случаях из 12 руководство компании определило незначительное превышение значимости способности получать информацию из внешней среды. Это означает, что оценку веса между этими способностями в дальнейшем можно не проводить.

Оценка способностей по укрупненным по целевым аудиториям (клиенты, партнеры, госструктуры, сотрудники, общественность) показала, что они весьма не равнозначны, что в целом согласовывается с исследованием, проведенным Черновым Д. [3]. Так, способность формировать позитивный имидж у госструктур и способность формировать позитивный имидж у общественности признали значимым всего в двух случаях из двенадцати. При этом в качестве позитивного момента следует отметить признание важности всеми компаниями способности формировать позитивный имидж работодателя, что необходимо для привлечения персонала необходимой квалификации на долгосрочной основе. Значимость взаимодействия с партнерами пока не очень высока, значимой данная способность признана в 67 %, при

этом вес данной категории не превышает 0,2, что существенно ниже и категории «клиент» и категории «персонал».

Оценка по группам способностей организационных коммуникаций, обеспечивающих поступление ресурсов, выполняется путем опроса по соответствующим целевым аудиториям. Сравнение с задаваемыми руководством целевыми параметрами, которые принципиально различаются от выбранной конкурентной стратегии (низких издержек, дифференциации), позволяет выявить проблемные области организационных коммуникаций.

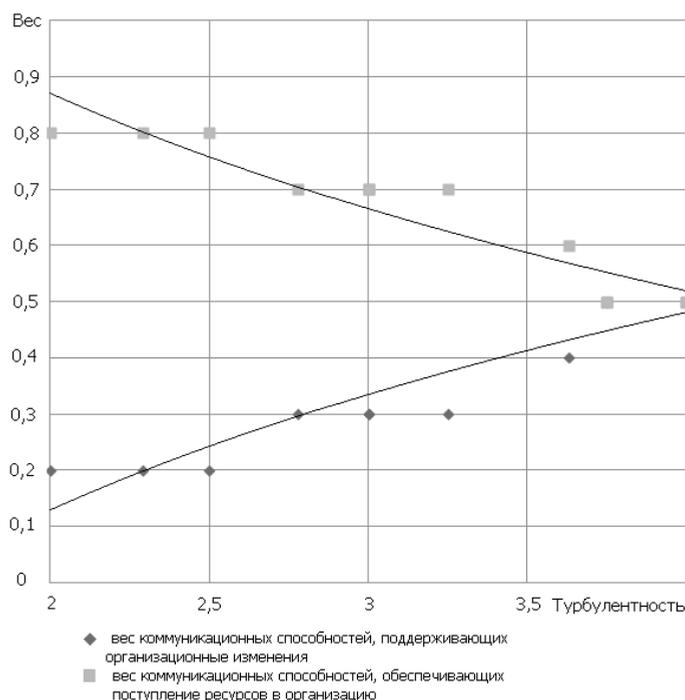


Рис. 2. Значение (вес) коммуникационных способностей предприятия

Диагностика коммуникационных способностей в поступлении информации основывается на анализе внешних связей коммуникационной сети предприятия, исследование коммуникационных способностей в отношении обсуждения организационных изменений добавляет к сетевой характеристике коммуникационный климат, описание которого производится к стабильной целевой аудитории, что в основном применимо только к персоналу предприятия.

Построение коммуникационной сети и оценка социально-психологического климата проводились путем опроса сотрудников организации, участие в опросе не было ниже 87% от общей численности персонала, что является достаточным для построения полноценной коммуникационной сети.

Дальнейшая трактовка коммуникационной сети сводится к определению очевидного выпадения отдельных, играющих важную роль индивидов из коммуникации и оценка коммуникационной сети в целом, для чего нами

сформирован соответствующий инструментарий, построенный на основании статистического исследования коммуникационной сети, построенной по круговой центрированной модели «ядро – периферия» [4]. Ядерная аналогия, применяемая к описанию коммуникационной сети предприятия, используется и в других работах, но ядро нашей модели имеет функциональную специфику определения (ядро как центр обсуждения стратегических изменений). Для отнесения индивидов к ядру стратегических изменений мы применяем метод «снежного кома», где идентификация элементов ядра начинается с опроса генерального директора. Такое ядро должно иметь достаточную плотность взаимодействия, что обеспечивает принятие взвешенных стратегических решений. Периферия в таком случае выполняет роль поставщика информации.

Статистическое исследование, выполненное нами в отношении характеристик коммуникационной сети, позволило не только выявить тенденции в развитии уровня коммуникативного взаимодействия, но и сформировать инструмент экспертной оценки, раскрывающий уровень развития коммуникационной сети от уровня турбулентности внешней среды.

На основании градации уровня коммуникационной сети эксперты (сотрудники организации, входящие в стратегическое ядро) выставляют окончательные оценки, имея на руках схему коммуникационной сети. Далее каждая из составляющих проверяется на стратегический разрыв с задаваемыми руководством или внешней средой характеристиками.

Обсуждение результатов

В случае обнаружения стратегических разрывов может потребоваться детализация проблем организационных коммуникаций конкретной компании. В таком случае экспертная группа, включающая внутренних, а по возможности и внешних экспертов (например, представители маркетинговых и рекламных агентств, с которыми сотрудничает организация), уточняет проблему и ее решение.

Для уточнения проблемы может понадобиться дополнительная информация об элементах внутренней среды фирмы и/или исследование отдельных элементов организационных коммуникаций.

В отношении коммуникационных способностей, поддерживающих организационные изменения, необходима информация об организационной структуре и формах коммуникативной активности, связанных с организационными изменениями, которые могут возникать как на регулярной (собрания, кружки качества, совет по развитию), так и непостоянной основе (совещания по решению специфических проблем, собираемые на уровне руководства компанией).

Для уточнения проблем могут применяться узкие методы исследования, среди которых наилучшим вариантом уточнения структуры взаимодействия будет применение ЕССО-метода, позволяющего получить детальную картину движения информации.

В отношении коммуникационных способностей, обеспечивающих поступление ресурсов, необходимо, во-первых, провести тщательный аудит политик компании, поскольку коммуникации в отношении них существенным образом определяют как уровень информационной открытости, так и восприятие организации стейкхолдерами.

Информационная открытость компании может сыграть не только положительную, но и отрицательную роль в формировании устойчивых взаимоотношений со стейкхолдерами. Любой из провозглашаемых принципов может повлечь за собой как саркастическое обсуждение общественностью, так и ухудшение репутации фирмы. Следовательно, необходимо обсуждать подобные принципы за достаточный период времени (не менее одного месяца) как в группе, занимающейся формированием коммуникативных целей, так и, при необходимости, в организации в целом.

Проблемной областью коммуникационных способностей фирмы, обеспечивающих поступление ресурсов в организацию, может стать низкая коммуникативная компетентность сотрудников сбытовых и сервисных служб. Наиболее очевидным направлением анализа является оценка знаний и навыков по полученным дипломам, что является простым и быстрым методом оценки. Тем не менее для оценки данной группы компетенций могут применяться и более сложные методы: оценка методом "360°", деловая игра, интервью по компетенциям.

Дополнительные исследования могут понадобиться для оценки результативности использования средств коммуникации, их соответствия принимаемой целевой аудитории, исследования контента сообщений, других характеристик, например, для сайта – удобство навигации по содержанию информационных материалов.

Обнаруженные принципиальные проблемы организационных коммуникаций становятся базой стратегических изменений.

Даже если разрывы не обнаруживаются, то рассчитывается уровень развития организационных коммуникаций (коммуникационный потенциал фирмы), который рассматривается руководством на предмет необходимости его повышения. Уровень развития организационных коммуникаций в нашем случае рассчитывается посредством суммирования всех способностей организационных коммуникаций с учетом их значимости:

$$УР_{ОК} = W_{ИЗ} \times \frac{C_{ИЗ.Внешняя} + C_{ИЗ.Внутренняя}}{2} + W_P \times \sum \omega_i \cdot C_{Pi},$$

где $W_{ИЗ}$, W_P – веса, определяющие значение коммуникационных способностей по содержанию организационных изменений и по обеспечению поступления ресурсов; $C_{ИЗ.Внешняя}$, $C_{ИЗ.Внутренняя}$ – способности получения информации из внешней среды и ее обсуждения внутри фирмы; ω_i – значимость i -й способности внутри группы способностей по обеспечению поступления ресурсов; C_{Pi} – i -я составляющая группы способностей организационных коммуникаций, обеспечивающих поступление ресурсов в организацию.

В разбиении уровней развития организационных коммуникаций можно использовать традиционные пять уровней потенциала организации, такая методология заложена во многих работах по менеджменту. Однако специфика нашего измерения заключается в том, что коммуникационный потенциал фирмы имеет два независимых измерения, которые продуцируют набор четырех стратегических квадратов.

Первое измерение характеризует способность организационных коммуникаций поддерживать организационные изменения (табл. 1), второе – обеспечивать поступление ресурсов в организацию (табл. 2).

Таблица 1

Уровень развития организационных коммуникаций, поддерживающих организационные изменения

Уровень	Оценка, балл	Характеристика состояния организационных коммуникаций
I	1.8 и менее	Коммуникационная сеть: централизованное ядро с низкой плотностью взаимодействия; руководитель как единственный источник об изменениях во внешней среде. В периферии значительное число сотрудников вообще не интересуется возможными изменениями. Коммуникационный климат: защитный
II	(1.8; 2.6]	Коммуникационная сеть: ядро пока еще централизованное, но взаимодействие возрастает между членами стратегического ядра, куда входит только высшее руководство. Изоляционисты существуют, но их число снижается. Формируются неполные группы взаимодействия, касающиеся функционирования подразделений и возможных изменений. Не только руководитель, но и высшее руководство в целом имеет полезные контакты во внешней среде. Появляются слабые связи у отдельных, инновационно-активных сотрудников периферии. Коммуникационный климат: защитный (смещается к нейтральному)
III	(2.6; 3.4]	Ядро, в которое пока еще входит в основном высшее руководство и редкие представители менеджеров среднего звена, становится децентрализованным. Плотность взаимодействия средняя. Необходимость регулярного внедрения плановых изменений требует их обсуждения, что обуславливает отсутствие изоляционистов в коммуникациях в отношении организационных изменений. Актеры ядра интенсивно взаимодействуют с внешней средой, посещая различные выставки, семинары, лично общаясь с ключевыми клиентами. Увеличивается число сотрудников, взаимодействующих с внешней средой в отношении новых идей, событий в других компаниях. Коммуникационный климат: может возникнуть как защитный (движется к нейтральному), так и поддерживающий (движется от нейтрального). Предпочтителен уже поддерживающий климат
IV	(3.4; 4.2]	Ядро, в которое теперь входит не только высшее руководство, но и ключевые менеджеры среднего звена, отдельные специалисты, децентрализованное с высоким уровнем взаимодействия. В идеале данное ядро является стратегической командой. Необходимость быстрой адаптации новых технологий предопределяет высокую плотность взаимодействия в кластерах, которые могут быть построены по принципу одного подразделения, а могут формировать межфункциональную группу. Между кластерами существует среднее число мостов. Члены ядра, озабоченные необходимостью постоянного совершенствования продукции и бизнес-процессов, активно взаимодействуют с представителями внешней среды. Компания взаимодействует как на организационном уровне, например, входя в ассоциации, региональные кластеры и т.п., так и на персональном. Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов периферии. Коммуникационный климат: поддерживающий в чистом виде или поддерживающий, движущийся от нейтрального.

Уровень	Оценка, балл	Характеристика состояния организационных коммуникаций
V	(4.2; 5]	Ядро, в которое теперь входит не только высшее руководство, но и ключевые менеджеры среднего звена, отдельные специалисты, децентрализованное с высоким уровнем взаимодействия. Ядро – это стратегическая команда. Необходимость создания новых технологий, опережение конкурентов заставляет реагировать на самые слабые сигналы внешней среды. Нарастает число коммуникационных связей и их теснота у представителей периферии. Компании входят в различные союзы, участвуя в совместной разработке продукции. Сокращение времени реакции на изменения во внешней среде повышает плотность кластерного и межкластерного взаимодействия. Управление внешними связями сотрудников периферии, поддержание разнообразия этих связей необходимо рассматривать как управление важным организационным активом. Коммуникационный климат: поддерживающий.

Таблица 2

Уровень развития организационных коммуникаций, способствующих поступлению ресурсов

Уровень	Оценка, балл	Характеристика состояния организационных коммуникаций
I	1.8 и менее	Управление внешними коммуникациями ведется бессистемно. Преобладают эпизодические однонаправленные массовые коммуникации. Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб находятся на среднем уровне. Коммуникативным навыкам сотрудников сервисных служб не уделяется внимания.
II	(1.8; 2.6]	Появляется оперативное планирование внешними коммуникациями. Отсутствие стратегического подхода снижает коммуникационные способности, обеспечивающие поступление ресурсов в организацию.
III	(2.6; 3.4]	Появляется стратегия организационных коммуникаций. Однако коммуникации еще не рассматриваются как ключевой фактор конкурентоспособности компании. Имидж предприятия приобретает известность, совершенствуются формы обратной связи.
IV	(3.4; 4.2]	Стратегия организационных коммуникаций разрабатывается на основе интегрированного подхода. Компания формирует не только известный, но и имеющий высокую степень дифференциации имидж. Компания имеет высокий уровень информационной прозрачности по ключевым целевым аудиториям.
V	(4.2 ~ 5]	Стратегия организационных коммуникаций разрабатывается на основе интегрированного подхода. Имидж компании становится приоритетным в осведомленности клиентов, высокий уровень лояльности клиентов к бренду. Компания осуществляет двусторонние коммуникации по большинству групп стейкхолдеров, имея высокий уровень информационной прозрачности. Внедряет передовые технологии взаимодействия со стейкхолдерами (краудсорсинг, CRM-системы).

Заключение

Таким образом, нами составлен алгоритм стратегической диагностики организационных коммуникаций, акцентирующий внимание руководства на совершенствовании ключевых аспектов функционирования организационных коммуникаций.

Сформированный в работе диагностический инструмент (графическое отображение коммуникационной сети и выявленные нормативные характеристики коммуникационной сети, определяемые уровнем турбулентности внешней среды) позволяет выявить проблемы коммуникационной сети как в разрезе конкретных индивидов, при этом учитывается их экспертная значимость, так и с учетом целостных характеристик сети: процента изоляционистов, плотности взаимодействия в сети и в ядре, централизации и децентрализации ядра, внешних связей акторов периферии и ядра. Определена необходимость расширения разнообразия внешних организационных связей, плотности внутриорганизационного взаимодействия, увеличения числа мостов и децентрализации коммуникационного взаимодействия с возрастанием турбулентности внешней среды.

Список источников

1. Вишнякова А.Б. Совершенствование инструментария разработки стратегии развития промышленного предприятия // *Вестник ОГУ*, 2008, no. 5 (86), с. 53-59.
2. Кравец М.А. Влияние турбулентности внешней среды на коммуникационную сеть предприятия // *Вестник Университета (Государственный университет управления)*, 2014, no. 6, с. 185-190.
3. Чернов Д. *Стратегические коммуникации российского бизнеса*. Москва, Институт коммуникационного менеджмента ГУ-ВШЭ, 2009. 198 с.
4. Кравец М.А. Модель коммуникационной сети в организационных изменениях // *Экономика и предпринимательство*, 2014, no. 1-3 (42-3), с. 401-405.

ALGORITHM AND METHODOLOGY OF STRATEGIC DIAGNOSTICS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS

Kravets Maxim Aleksandrovich, Cand. Sc. (Phys.-Math.)

Voronezh state university, Universitetskaya Sq., 1, Voronezh, Russia, 394006;
e-mail: share_kra@mail.ru

Purpose: formation of algorithm and methodology of strategic diagnostics of organizational communications. *Discussion:* the specifics of the considered strategic diagnostics consist in the accounting of resources and abilities of the organizational communications considered as complete set of external and internal communications. The research methodology has passed approbation at the enterprises of the Voronezh region. *Results:* we designed the strategic diagnostic tools. The tendencies of development of organizational communications caused by the increasing turbulence of environment were defined.

Keywords: strategy, diagnostics, organizational communications.

Reference

1. Vishnjakova A.B. Sovershenstvovanie instrumentarija razrabotki strategii razvitija promyshlennogo predpriyatija [Improved development tools strategy of development of industrial enterprises]. *Vestnik OGU*, 2008, no. 5 (86), pp. 53-59. (In Russ.)
2. Kravets M.A. Vlijanie turbulentnosti vneshnej sredy na kommunikacionnuju set' predpriyatija [Influence of turbulence of environment on a communication network of the enterprise]. *Vestnik Universiteta*, 2014, no. 6, pp. 185-190. (In Russ.)
3. Chernov D. *Strategicheskie kommunikacii rossijskogo biznesa* [Strategic communications of the Russian business]. Moskva, Institut kommunikacionnogo menedzhmenta GU-VShJe, 2009. (In Russ.)
4. Kravets M.A. Model kommunikacionnoj seti v organizacionnyh izmenenijah [Model of a communication network in organizational changes]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2014, no. 1-3, pp. 401-405. (In Russ.)