Санкт-Петербургский государственный университет

**МАКСИМОВА Регина Олеговна**

**Выпускная квалификационная работа**

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом» Основная образовательная программа бакалавриата «Управление персоналом»

Научный руководитель: доктор философских наук,

профессор факультета социологии

ВАСИЛЬКОВА Валерия Валентиновна

Рецензент: кандидат экономических наук,

 доцент экономического факультета

КИЗЯН Наталья Геннадьевна

Санкт-Петербург

2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc513980436)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ 5](#_Toc513980437)

[1.1 Структура организационной коммуникации и специфика управления ею 5](#_Toc513980438)

[1.2 Формальные и неформальные коммуникации: проблемы управления 20](#_Toc513980439)

[1.3. Слухи как один из каналов неформальной коммуникации и управление ими 25](#_Toc513980440)

[ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ВИКОНТ» …36](#_Toc513980441)

[2.1 Характеристика формальных коммуникаций ООО «Торговый Дом «Виконт» 36](#_Toc513980442)

[2.2. Роль слухов в неформальных коммуникациях (на примере ООО «Торговый Дом «Виконт») 41](#_Toc513980443)

[2.3 Анализ проблем и рекомендации для ООО «Торговый Дом «Виконт» 50](#_Toc513980446)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 56](#_Toc513980447)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ 61](#_Toc513980448)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 63](#_Toc513980449)

# ВВЕДЕНИЕ

Согласно самым современным концепциям управления персоналом, психологический комфорт сотрудника является тем, что гарантирует его лояльность и продуктивную работу. Одним из факторов, определяющих психологический комфорт является эффективность коммуникации между коллегами, между подчиненным и начальником, между различными подразделениями и так далее.

Внутриорганизационные коммуникации играют в этом важнейшую роль, они способствуют укреплению организации как единого целого, а также фильтрации, оптимизации и структуризации поступающей информации из внешней по отношению к организации среды.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что создание эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций – тяжелый труд, а управление этой системой – еще более сложная задача. Для эффективного управления коммуникациями в организации существуют различные инструменты и методы управления, тем не менее даже они не всегда выполняют свои задачи. Более того, актуальность работы подкрепляется тенденцией возрастания роли и значимости личности работника в бизнесе, его лояльности, удовлетворенности. Все эти факторы обеспечиваются и оцениваются с помощью коммуникаций в организации.

Настоящая работа посвящена рассмотрению внутриорганизационных коммуникаций как системы и управления ею.

Вопросами коммуникаций в организации, управления ими, безусловно, занимались и занимаются многие зарубежные и отечественные ученые и исследователи.

При этом, следует отметить, что при всей широте и многогранности исследований некоторые аспекты проблемы управления организационными коммуникациями все еще недостаточно исследованы. Например, управление слухами как каналом неформальной коммуникации.

Объект выпускной квалификационной работы – система внутриорганизационных коммуникаций в коммерческой организации.

Предмет – эффективное управление внутренними коммуникациями в коммерческой организации (на примере ООО «Торговый Дом «Виконт»).

Целью выпускной квалификационной работы является разработка управленческих рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций в организации.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

1. Изучить систему организационной коммуникации, её элементы и особенности управления ею.
2. Рассмотреть особенности управления такими типами внутриорганизационной коммуникации как формальные и неформальные.
3. Исследовать специфику управления слухами в организации
4. Дать описание формальных коммуникаций формальных коммуникаций ООО «Торговый Дом «Виконт»
5. Дать оценку роли слухов в неформальных коммуникациях организации
6. Сформулировать рекомендации для увеличения эффективности внутриорганизационных коммуникаций

При проведении исследования были использованы теоретические и практические методы исследования: наблюдение, проведение опроса, полуструктурированного интервью, анализ кейсов.

Структура данной выпускной квалификационной работы состоит из следующих разделов: введение, основная часть (две главы), заключение, список литературы и источников, а также 16 приложений.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в авторской разработке рекомендаций по повышению эффективности системы внутренних коммуникаций для ООО «Торговый Дом «Виконт», которые организация может использовать в будущем.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Структура организационной коммуникации и специфика управления ею

Коммуникации - это основа существования человека в обществе, поэтому не удивительно, что она стала предметом рассмотрения целого ряда наук, в рамках которых формировались разные её трактовки.

В 70-х годах XX века Ф. Данс рассмотрел более 90 определений коммуникации.[[1]](#footnote-1) На данный момент подходов к определению коммуникации еще больше. Например:

1. Коммуникации - процесс, при котором один человек передает какую-либо идею другому человеку посредством значения слов устной или письменной речи, языка жестов и невербальными способами общения, такими как «язык тела».[[2]](#footnote-2)
2. Коммуникация - передача информации от одного человек к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. [[3]](#footnote-3)
3. Коммуникация - одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами. [[4]](#footnote-4)

Также в научной литературе существуют различные подходы к пониманию организационной коммуникации.

Эволюция понятия «коммуникация» применительно к организации привела к самому широкому пониманию этого явления – от средства передачи информации до условия функционирования организации.

В своем исследовании Э. Джонс, Б. Ватсон и Дж. Гарднер так представляют расширение функциональной сферы данного понятия: «Изначально этот феномен понимался как средство, с помощью которого индивидуальная активность членов организации координируется и позволяет достичь организационных целей. Затем последовало определение коммуникации как центрального процесса в организации. Новейшее понимание коммуникации находит выражение в ее трактовке как основания для создания организации.

 Организации постоянно адаптируются к изменяющимся экономическим условиям, перестраивая свои структуры, что отражается и на процессах коммуникации: они одновременно и следуют за новыми организационными структурами, и способствуют их созданию».[[5]](#footnote-5)

 Д. Вольтон выделяет три аспекта коммуникации: «В действительности коммуникация имеет три грани. Самая заметная и приносящая удовлетворение – это технологии. Самое трудное, наиболее сложно поддающееся дешифровке и управлению – это сторона культурная. Наиболее многообещающая, с колоссальным развитием обменов и технологий – сторона экономическая».[[6]](#footnote-6)

 Российский исследователь Д.А. Шевченко определяет коммуникацию через систему ее структурных элементов согласно модели Шеннона-Уивера: «Коммуникация — процесс передачи сообщения, включающий шесть элементов: источник, сообщение, канал коммуникации, получатель, а также процессы кодирования и декодирования».[[7]](#footnote-7) Более узкую трактовку коммуникации дает Б.З. Мильнер, отводя особую роль в коммуникационном процессе руководителю: «Организационная коммуникация — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами».[[8]](#footnote-8)

 Организационную коммуникацию часто определяют так: это коммуникация как внутри организации между ее группами, составляющими подразделениями (процесс распространения информации через общедоминирующий центр и межгрупповые связи), так и вне организационная коммуникация (коммуникация с внешней средой). Преимущественно представляет функциональные процессы в больших интегрированных сетях, возникающих в процессе формального и неформального взаимодействия индивидов и групп в организациях.[[9]](#footnote-9)

Однако необходимо отметить, что понятие организационной коммуникации не всегда было таким, каким оно представлено в литературе сейчас. С ростом роли личности работника в организации логично происходил и рост роли организационных коммуникаций. Процесс эволюции понятия коммуникации в организации наиболее наглядно представлен через сопоставление со школами менеджмента.

Фактически первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители школы научного управления. Например, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру, предполагающую прямую взаимосвязь между должностями и ролями. Такая структура базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях. Информация в данном случае делится на два типа: задание и пояснения к нему, а также контроль за его выполнением.

По словам Тейлора:

 «Каждый работник, хороший и посредственный, должен ежедневно получать вполне определенный урок; ни в каком случае не должен быть неточным или неопределенным, урок должен быть тщательно и ясно описан и не должен быть легким». При этом обратная связь при контроле осуществляется лишь через сообщение сотрудника руководителю о выполнении задания. [[10]](#footnote-10)

Очевидно, что в теории научного управления коммуникационные проблемы возникали из-за жесткого следования принципам теории. Подход к работнику в данной школе менеджмента не предполагает рассмотрения коммуникации в организации как важного процесса.

Основная концепция школы человеческих отношений состоит в том, что человек является уникальным социальным животным и в соответствии с этим его деятельность несовместима с жесткой формализация процессов организации, абсолютно не гибкой иерархией подчиненности и отсутствием горизонтальных связей в организации. Согласно школе человеческих отношений большое влияние на работника и процесс его труда влияют именно горизонтальные неформальные коммуникации. Горизонтальные неформальные связи должны обеспечивать сплоченность коллектива, комфорт личности и, следовательно, функционирование организации.[[11]](#footnote-11)

Наличие в организации одновременно и вертикальных, и горизонтальных коммуникаций должно способствовать удовлетворению потребностей работников, обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений.

Однако, необходимо отметить, что теоретики школы человеческих отношений уделяли особое внимание только неформальным горизонтальным коммуникациям между работниками равного статуса в организации. Тем не менее, для эффективного функционирования системы коммуникаций необходимо учитывать взаимодействия с администрацией, а также потоки рабочей информации, без которых выполнение должностных обязанностей невозможно.

На данном этапе развития менеджмента было установлено, что неформальные контакты членов рабочих групп являются преимуществом организации, с помощью которых возможна реализация корпоративных целей. В соответствии с данным утверждением следует, что неформальными коммуникациями необходимо управлять.

Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им удалось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации.

Системный подход к коммуникациям в организации – следующий этап развития рассматриваемого понятия. Согласно всем системным теориям: для понимания сущности функционирования организации необходимо видеть связи между различными элементами организации как системы. Для эффективного действия этих связей важнейшее значение имеют создание, получение и переработка информации.

Можно сказать, что все организационные системы по своей сути коммуникационные. Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимообмене с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и от социальных институтов. При этом организационным коммуникациям придаются различный смысл и оттенки. Так, выделяются командные и информирующие коммуникации, внутренние и внешние коммуникации и т.д. В рамках системных теорий анализируются информационные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникационной системы.

Реализация положений системных теорий способствовала повышению степени выживаемости организации за счет налаживания связей с другими организациями и институтами, возможностей распространять властное влияние и осуществлять обмен ценной информацией. При укреплении и успешном функционировании внешних связей становятся более устойчивыми и эффективными и внутренние коммуникации.

Сравнение основных положений трех научных школ, сыгравших наибольшую роль в развитии теории коммуникаций в организациях, позволяет сделать следующий вывод. С развитием представлений о методах создания наиболее эффективных организационных структур, где поставленные цели достигаются с наименьшими затратами, менялись и понятия о коммуникациях и необходимости их исследования - от почти полного игнорирования коммуникационных проблем к пониманию значимости их совершенствования для любой сложной организации и пониманию того, что эффективные коммуникации — залог успеха всей организации.

Коммуникации в контексте организации — это процесс обмена информацией и передачи сведений между сотрудниками или группами сотрудников, а также между подразделениями организации.

Коммуникация служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Надо отметить, что в контексте организации коммуникация – прежде всего процесс.

Организационный процесс коммуникации подразделяется на следующие элементы согласно теории Шеннона-Уивера:

* Источник – сотрудники, передающие информационное сообщение.
* Получатель (рецепиент) – сотрудники, на которые нацелено информационное сообщение.
* Сообщение
* Канал коммуникации – средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, путь физической передачи сообщения. Каналы разделяются на коммуникативные – устная и письменная речь в вербальной, жесты, мимика, телодвижения, голос и т.д. в невербальной коммуникации; коммуникационные – визуальный, аудитивный, аудитивно-визуальный в массовой коммуникации (газеты, телевидение, компьютер, телефонная связь и т.д.) и односторонние, двусторонние и многосторонние каналы в организационной (управленческой) коммуникации.
* Обратная связь – ответ на полученную информацию. Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала несовершенна, желательно обеспечение обратной связи.
* Шумы, нарушающие качество сигнала – неправильная расшифровка информации получателем; «вырванное» слово из контекста; статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции.[[12]](#footnote-12)

Анализируя перечисленные выше элементы системы коммуникации, представляется последовательность этапов коммуникационного процесса в организации:

1. Формирование сообщения источником
2. Выбор канала связи, кодирование информации
3. Передача закодированного сообщения
4. Получение сообщения рецепиентом
5. Раскодирование полученного сообщения
6. Обратная связь.

Имея представление о том как происходит коммуникационный процесс с точки зрения очередности этапов, можно рассмотреть каким образом осуществляется коммуникационный процесс в случае, если в процессе организационной коммуникации занято более двух элементов. В данной ситуации коммуникационные каналы объединяются и организуют коммуникационные сети.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных каналов. Каналы создают связи между элементами системы организационной коммуникации.[[13]](#footnote-13)

Коммуникационные сети делят на три вида:

1. Открытые

Такие Виды сетей, в которых может быть остановлено движение информации, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя обойти.

1. Замкнутые

В замкнутых сетях либо нет тупиков и контролеров, либо существуют методы обхода. Комбинированные.

Сети, сочетающие себе отдельные черты открытых и закрытых систем.

Рассмотрим сеть каждого вида отдельно.

«Змея».

Относится к открытому виду сети. «Змея» является самым примитивным видом коммуникационной сети. А и Б элементы находятся в тупиках, а В является и посредником, и контролером. Такой вид сети, как правило, соединяет работников одного уровня управления, чаще всего возникая в неформальных коммуникациях, или же является элементом более сложной сети.



Рис.1. «Змея»

«Звезда».

Относится к открытому виду сети. Сети, число уровней которых составляет более 2, обладают ядром, центром, который является начальной точкой вертикальных коммуникационных каналов. Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее, является коммуникационная сеть, которая носит название звезда.

«Звезда» позволяет быстро передавать и принимать сообщения, концентрировать информацию в центральном звене, а также оперативно передавать исполнителям. Однако для сложных управленческих структур коммуникационная сеть данного вида не подходит. При большом числе исполнителей ядро сети не может самостоятельно принимать все решения и доводить их до каждого исполнителя. У центрального звена возникает помощник (посредник), формирующий рабочие группы и распределяющий информацию между исполнителями.



Рис.2. «Звезда» и «Шпора»

 Такая сеть получила название «Шпора». В сетях типа «Звезда» и «Шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысить возможности отдельного человека их контролировать.

Большим разветвленным структурам свойственны другие коммуникационные сети, такие как «Тент», «Палатка», «Дом», которые также являются открытыми и более усложнены. [[14]](#footnote-14)



Рис.3. «Тент», «Палатка», «Дом»

В «Палатке» допускается один уровень горизонтальной коммуникации — между посредниками, в то время как в сети типа «Дом» такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что определяет характер сети как замкнутый.

Открытые коммуникационные структуры свойственны организациям с развитой бюрократией, где существует строгая иерархия подчинения одних звеньев другим и доминируют формальные связи. [[15]](#footnote-15)

Тем не менее и в таких жестких организациях могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные, основаны главным образом на неформальных или полуформальных внутренних коммуникациях и автономии. Коммуникации здесь осуществляются через замкнутые сети, в которых посредники играют роль связных, упрощающих взаимодействие между элементами этих структур.

Основой замкнутых сетей является сеть типа «Круг».



Рис.4. «Круг»

 Сеть типа «Круг» сплачивает людей, что упрощает процесс обмена информацией и передачи сообщений. Таким образом, «Круг» более свойственен организациям с благоприятным морально-психологическим климатом.

Если в организации возникает потребность в координации деятельности, то её может обеспечить исключительно коммуникационная сеть типа «Колесо», обладающая центральным звеном, упрощающим и форсирующим процесс коммуникации. Необходимо отметить, что в сети типа «Колесо» центральным звеном является не формальный администратор, а лидер, за которым готовы пойти другие люди. [[16]](#footnote-16)



Рис.5. «Колесо»

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид сот. Это — сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «Змеи» с использованием принципа «соединительного звена».

Одним из важных элементов системы организационных коммуникаций являются коммуникационные барьеры или коммуникационные шумы.

Коммуникационные барьеры – это возникающие в процессе деятельности организации преграды, снижающие эффективность обмена информацией.[[17]](#footnote-17)

Наиболее затрудняющими процесс внутренней коммуникации в организации являются индивидуальные и организационные барьеры.

Индивидуальные барьеры, как правило, возникают в случае несовпадения систем ценностей, взглядов и мировоззрений сотрудников, различных уровнях образования, а так же других факторов. Например, уровень дохода, возраст, пол.

Помимо индивидуальных коммуникационных барьеров также существуют организационные барьеры коммуникации, в частности:

* Не соответствующая миссии организации, основным организационным ценностям, функциям и структуре системы управления система формальных и неформальных коммуникаций организации;
* Недостаточная координация коммуникаций;
* Различный статус сотрудников, предполагающий неодинаковый, объем властных полномочий;
* Разные потребности структурных подразделений.[[18]](#footnote-18)

В современной организации большое внимание должно быть уделено максимизации эффективности функционирования системы коммуникаций, устранению шумов и барьеров. С целью роста эффективности организационной коммуникации требуется вводить меры по борьбе с возникновением и влиянием коммуникационных шумов. Для мониторинга изменений эффективности применяемых мер по противодействию шумам, необходимо иметь методы специальной оценки.

Рубин Г.Я. предложил свой метод оценки эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями. Предлагается оценивать коммуникационную деятельность по трем направлениям:

* 1. По тактическим и стратегическим результатам
	2. По текущей работе с подразделениями
	3. По экономической эффективности деятельности. [[19]](#footnote-19)

Подход Рубина Г.Я. предусматривает оценку результатов коммуникационной деятельности по следующим критериям: грамотность определения целей и задач коммуникационных мероприятий, точность прогнозирования ситуаций и результатов коммуникационных мероприятий, своевременность деятельности отдела организационных коммуникаций, конструктивность отношений в управляющей и управляемой подсистемах, конструктивность отношений с внешними организациями, степень достижения поставленных целей и задач.[[20]](#footnote-20)

Более объективный показатель эффективности деятельности по управлению коммуникациями можно получить, так же применив оценку текущей деятельности. Текущая деятельность оценивается по следующим критериям: качество диагностики системы коммуникаций и анализа коммуникационных потребностей организации, уровень прогнозирования коммуникационной ситуации и результатов мероприятий, согласованность внутренних и внешних коммуникаций в организации, уровень мотивации специалистов в области организационных коммуникаций и сотрудников других подразделений, полнота критериев и проработанность процедур оценки и контроля.

Управление коммуникациями необходимо строить на принципах, определяющих внимание руководителя к этой стороне его деятельности как менеджера, а также научный подход к формированию системы коммуникаций в организации.

Рассмотрим данные принципы:

* Принцип формирования структуры коммуникаций (отвечающей потребностям сотрудничества), партнерства и компетентности;
* Принцип регулирования масштабов коммуникаций для определенных должностных лиц и подразделений;
* Принцип рационального использования рабочего времени руководителя;
* Принцип информационного обеспечения коммуникаций, распределение информации для установления и поддержания необходимых коммуникаций;
* Принцип полномочий и ответственности;
* Принцип регулирования коммуникативной нагрузки различных звеньев организации;
* Принцип учета неформальных коммуникаций и использование их в процессе управления.

Рассмотрев сущность понятия коммуникации, её элементы, процесс, сети и основные принципы формирования являющиеся универсальными и обязательными для любой внутриорганизационной коммуникации перейдем к рассмотрению критериев по которым делятся сами коммуникации и специфику каждого типа коммуникации, обусловленного тем или иным критерием.

Коммуникации в организации делят по разным критериям:

* По способу установления и поддержания контакта
* По средствам передачи информации
* По содержанию информации
* По направлению движения информации
* По направлению сигнала

Рассмотрим различные типы коммуникаций.

Типы коммуникаций по способу установления и поддержания контакта

Рис 6. Типы коммуникаций по способу установления и поддержания контакта

Непосредственная коммуникация – это, образно говоря, face-to-face коммуникация, между субъектами коммуникациями с использованием вербальных и невербальных средств в пределах визуального восприятия.

Опосредованные коммуникации – взаимодействия, осуществляющиеся с помощью посредника, которыми могут выступать как люди, так и технические средства коммуникации.

Типы коммуникаций по средствам передачи информации

Рис 7. Типы коммуникаций по средствам передачи информации

Вербальная коммуникация осуществляется с использованием с помощью языка, с помощью которого происходит кодирование передаваемого сообщения источником. Речь, устная или письменная, является средством вербальной коммуникации. Основными средствами общения без слов, невербальной коммуникации, являются жесты, мимика, пантомимика, системы контакта глазами, а также определенная интонация и тон голоса. К основным средствам невербальной коммуникации относятся также позы человека. Для того, кто умеет их интерпретировать, позы могут сказать многое об эмоциональном состоянии человека.

Типы коммуникаций по направлению движения информации

Рис 9. Типы коммуникаций по направлению движения информации

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень и это вертикальная коммуникация.

Она может идти снизу-вверх и являться восходящей. Примеры такой коммуникации – письменный или устный отчет менеджера по персоналу генеральному директору о разработке новой мотивационной программы.

Также имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой, обмен между группами и непосредственно между сотрудниками. Как мы знаем, чтобы повысить эффективность осуществления какого-либо проекта, руководитель создает рабочую группу, грамотные коммуникации с которой помогают этому.

Обобщая вышесказанное: информация, нисходящая выражается чаще всего в приказах, поручения или распоряжения; восходящая – отчёты, оперативная информация, объяснительные или рабочие комментарии, предложения.

Организация состоит не только из подчиненных и руководителя, но и из разных подразделений, между которыми тоже должна быть налажена коммуникативная связь для решения, например, некоторых срочных задач, требующих совместных усилий. Такая коммуникация называется горизонтальной, её отличает – равнозначность субъектов коммуникации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специалисты разных департаментов, например, обсуждение критериев отбора персонала, где важно учесть мнение и маркетологов, и экономистов, и рекламщиков.

Типы коммуникация по направлению сигнала

Рис.10 Типы коммуникация по направлению сигнала

Односторонние коммуникации, простые и быстрые, являются вполне подходящим способом распространения четких, ожидаемых или срочных сообщений. Используемыми инструментами таких коммуникаций могут быть вывешенные на доске объявления, письма, обращение к сотрудникам по внутренней ретрансляционной сети или обращение к большой аудитории на собраниях. Двусторонние коммуникации, которые могут отнимать достаточно много времени и требовать терпения и личных навыков, следует использовать для распространения информации по комплексным сложным проблемам, неожиданным, исключительно важным для получателя, или когда отправитель рассчитывает узнать мнение получателя. Это позволяет выработать более правильное решение, которое будет с большей готовностью принято теми, кого оно касается. Транзактная коммуникация – та коммуникация, включающая в себя более двух сторон.

Типы коммуникаций по содержанию информации

Рис 8. Типы коммуникаций по содержанию информации

Коммуникация формальная – система правил, регулирующих поведение и деятельность, закрепленных в нормативных документах и отраженных во взаимосвязанных формальных должностных и профессиональных требованиях и предписаниях, стандартах поведения и деятельности, задающих цели, направленность, сферу, границы, правила, способы поведения и деятельности работника организации (подразделения).

Коммуникация неформальная (социально-психологическая) -сложившаяся система коммуникационных связей межличностного и группового общения.

Более подробно формальная и неформальная коммуникация будут рассмотрены далее.

Внутренние коммуникации организации можно разделить так же и по многим другим показателям. Например,

1. По способу передачи информации:

* устные;
* письменные;
* электронные.

2. По уровню доступности:

* открытые;
* закрытые.

3. По форме выражения:

* прямые;
* косвенные и т.д.

Рассмотрев составные части и элементы системы коммуникаций, перейдем к рассмотрению процесса управления коммуникациями в организации.

Проанализируем различные взгляды исследователей по поводу выделения управления коммуникациями как отдельную отрасль знаний, называемую коммуникационный менеджмент, а так же различные взгляды авторов на содержание управления коммуникациями.

С точки зрения А. Зверинцева коммуникационный менеджмент – это деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации. Коммуникационные же проблемы напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации. Например, потребность в информации, потребность в общении, а также потребность в эффективной «обратной связи». О коммуникационных проблемах, по мнению А. Зверинцева, обычно говорят в двух случаях: когда нарушена возможность получать и распространять адекватную информацию и тогда, когда с передачей и получением информации все в порядке, но не удаются или неэффективны контакты с «желательными» аудиториями.[[21]](#footnote-21)

По мнению А.Зверинцева основная цель управления коммуникациями – это решение коммуникативных проблем, основанное на удовлетворении коммуникативных потребностей, но по мнению Т. Орловой предназначение коммуникационного менеджмента состоит в формировании и использовании всех видов капитала экономической системы путем организации коммуникативного пространства для создания дополнительной добавленной стоимости, которая является основой экономического роста, обеспечивает конкурентоспособность экономической системы.[[22]](#footnote-22)

Таким образом, проанализировав мнения авторов под управлением коммуникациями будем понимать оказание целенаправленных управленческих воздействия направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии. В дальнейшем исследования управления коммуникациями целесообразно осуществлять на следующих принципах: - ориентация на стратегические цели предприятия; - разработка системы качественных и количественных критериев; - определение зон управленческого воздействия; - совершенствование обратных связей; - комплексный подход к управлению коммуникациями — рассмотрение информационного и неинформационного взаимодействия как внутри предприятия, так и с внешним окружением.[[23]](#footnote-23)

## 1.2 Формальные и неформальные коммуникации: проблемы управления

Как уже было отмечено в предыдущем параграфе, в структуре организационной коммуникации выделяют формальные и неформальные коммуникации.

Коммуникация формальная – способ организованности, построенный на формализации коммуникативных связей; система правил, регулирующих поведение и деятельность, закрепленных в нормативных документах и отраженных во взаимосвязанных формальных должностных и профессиональных требованиях и предписаниях, стандартах поведения и деятельности, задающих цели, направленность, сферу, границы, правила, способы поведения и деятельности работника организации (подразделения). Формальную коммуникацию следует отличать от формализованной коммуникации, которая представляет собой коммуникацию, в которой произошло закрепление объективных элементов социальной действительности в единых образцах, представляющая собой стандартизацию поведения или стандарты деятельности.[[24]](#footnote-24)

Формальные каналы коммуникации устанавливаются и определяются руководством компании в соответствии с организационной структурой компании. Необходимо отметить, что формальные каналы коммуникации в структуре системы коммуникаций связывают элементы как вертикально, так и горизонтально..

 Как правило, формальная коммуникация является:

1. Формализованой
2. Обезличенной
3. Осуществляемой по установленным стандартам и правилам.

Использование формальных коммуникаций является обязательным для работников в их рабочее время. Использование формальных коммуникаций подразумевает строгое соблюдение установленных правил и норм общения. Таким образом, можно сказать, что информация циркулирует в организации по каналам официального сообщения.

 Для того, чтобы формализировать отношения сотрудников связана разрабатываются стандартные образцы поведения для индивидов. Важнейший признак формализации коммуникации – договорное, документальное закрепление правил и норм в некой единой системе.

 Формализация коммуникации – важное средство для преодоления сложных ситуаций в организации, потому что с её помощью диапазон выбора поведения для индивида сужается. Пределы формализации порождаются системой неформальных связей, которые возникают в ходе общения и взаимодействия сотрудников.[[25]](#footnote-25)

Организационная структура предприятия, связи между уровнями управления и функциональными отделами определяют степень формализации коммуникации. Таким образом, чем больше уровней в иерархии управления организацией, тем сложнее процесс передачи информации без искажений, поскольку на каждом уровне сообщение может быть интерпретировано по-разному.

Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Часто формальные коммуникации используются в виде письменных сообщений, которые обладают рядом преимуществ: могут быть сохранены как записи и источники ссылок; более точно и аккуратно сформулированы, чем устные сообщения; они иногда могут сэкономить время и деньги в процессе работы.

Однако, необходимо отметить, что письменные сообщения в формальных коммуникациях обладают рядом недостатков. В большинстве случаев ожидается, что люди будут формулировать письменные сообщения внимательно, точно, соблюдая этикет письменного общения, но на практике так получается не всегда. Как следствие, конечное сообщение становится усложненным и путаным для получателя, а также требует пояснений.

Формальные коммуникации протекают в соответствии с организацинной структурой, созданной администрацией, то есть в организованных группах – подразделениях. Заметим, что порой формальные коммуникации являются вынужденными, так как элементы этой коммуникации в группе (руководитель, подчиненные) назначается «сверху», администрацией.

Формальные коммуникации – инструмент управления информационными потоками.

Они определяются существующими регламентами:

* организационными (схема организационной структуры);
* функциональными (положение об отделах и службах, взаимосвязи между подразделениями).

Так, можно выделить принципы организации формальных коммуникаций:

* Контроль отношения сотрудников к организации и руководству
* Регулярность и последовательность коммуникацй
* Передача информации вне зависимости от её характера (позитивный, негативный)
* Информирование сотрудников о планах развития организации;
* Полицентризм и мультинаправленность коммуникаций.

В современных условиях развития менеджмента формальные и неформальные коммуникации находятся во взаимосвязи, а баланс между ними меняется в зависимости от конкретной организации и прочих факторов. Целенаправленные меры воздействия менеджера на систему внутренних коммуникаций организации позволяет контролировать и изменять это соотношение, уравновешенность которого является результатом деятельности по управлению коммуникациями.

Основой неформальных коммуникаций в организации являются межличностные отношения сотрудников, поэтому при возникновении неформальных коммуникаций возникают и слухи как быстрый способ распространения информации. Обусловлено это тем, что опорой для неформальной коммуникации служат эмоции, чувства субъектов коммуникации.

Важнейшим условием для установления неформальных коммуникаций является неофициальная обстановка. «В целом, неофициальная обстановка повышает уровень активности и мотивации участников коммуникации, нацелена на создание и поддержание продуктивного интерактивного климата, способствуя тем самым совместному поиску истины, достижению консенсуса и выполняет креативную функцию».[[26]](#footnote-26) К преимуществам неформальной коммуникации относят многоканальность, равноправие партнеров, оперативность, избирательность, сопутствующую обратную связь, возможность передачи неформулируемого содержания. [[27]](#footnote-27)

Неформальные коммуникации, с одной стороны, способны демонстрировать взаимоуважение, укреплять функциональные связи, формировать солидарность, удовлетворять потребность в доверительности информации, а с другой – могут отнимать рабочее время, понимать взаимную требовательность, нарушать необходимую статусную дистанцию, ухудшать социальный климат вследствие любознательности, сплетен и слухов.

Неформальным коммуникациям присущ ряд особенностей:

 1) Межличностный характер. Термин «межличностный» указывает на то, что для субъектов, вступающих в неформальные коммуникации, характерна ориентация на систему установок, ожиданий и ориентаций относительно друг друга, обусловленных организацией совместной деятельности и базирующихся на общих представлениях о ценностях и общественных нормах.

2) Cтихийность. Таким видом коммуникации чрезвычайно сложно управлять и конролировать.

3) Неформальные коммуникации часто выступают как устойчивый канал обратной связи, позволяющий получать информацию о настроениях в коллективе, реакции преподавателей и сотрудников на происходящие изменения.

4) Скорость передачи информационных потоков по каналам неформальной коммуникации в разы выше, чем по формальным. Данная особенность определяется спецификой применяемых в вузе образовательных и научных практик. Субъектам этих практик изначально присуще стремление сделать информационный обмен максимально эффективным, способным обслуживать оперативную деятельность. Подобная ситуация характерна и для вузовского пространства в целом.

5) Избирательность каналов, информации и аудитории с учетом их статуса, роли и относительно внутренних установок, убеждений и целей субъекта коммуникации.

6) Доверительность. От уровня доверия зависит глубина неформальных коммуникаций, степень включенности и открытости субъектов. Важное свойство неформальной межличностной коммуникации заключается в том, что межличностные каналы предоставляют дополнительную разъяснительную информацию, которую не всегда несут в себе формальные источники. Еще одно важное свойство неформальной коммуникации заключается в том, что этот канал требует сравнительно незначительных ресурсных затрат.[[28]](#footnote-28)

Связь между необходимостью изучения неформальных коммуникаций, поиском средств и методов управления ими и снижением транзакционных издержек убедительно показал в своей работе С.С. Андрейкин.[[29]](#footnote-29)

По его мнению, именно неформальные коммуникации увеличивают или уменьшают транзакционные издержки, которые возникают при межличностных взаимодействиях в организации. Уровень издержек связан с качеством коммуникаций в корпоративном управлении и уровнем доверия между субъектами коммуникации: чем больше доверия, тем меньше времени и средств тратится на подтверждение намерений, хеджирование рисков при взаимодействии внутри компании и между компаниями, что ведет к снижению транзакционных издержек. Среди множества способов управления неформальными коммуникациями наиболее действенным исследователями признается совмещение руководителем формальных функций менеджера и функций естественного лидера группы, так как лидерские качества определяют возможности руководителя в управлении неформальными образованиями. С.С. Андрейкин выделяет три возможных варианта соотношения формальных и реальных лидерских качеств менеджера.

1. Объединение функции менеджера с функцией лидера ограничивает желание работать с использованием неформальных методов, так как соответствующие способы повышения эффективности корпоративных процедур включаются в рамки формальных правил действия.
2. Сохранение разделения функции менеджера и функции лидера позволяет отбирать полезные новации – продукты неформальной деятельности группы по заранее определенным менеджером критериям. Тем самым соблюдается баланс влияния неформальной и формальной структуры: полезные с точки зрения формальной структуры возможности неформальной структуры используются, вредные – блокируются.
3. Конфликтное сосуществование двух систем, при котором формальная система доминирует, содержательно не реагируя на изменения установленных процедур, кроме случаев угрозы организации в целом. В ответ на проявления неформальных коммуникаций по возможности комбинируются и корректируются существующие формальные процедуры корпоративного управления.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам, установленным внутри организации. Типичная неформальная информация – обсуждения среди сотрудников личных успехов и неудач, обмен сообщениями о внешней среде, пересуды о руководителях, системе вознаграждения, достижение договорённости о взаимной поддержке и прогнозы. В организации проходит целый этап жизни человека, что диктует необходимость полноценных коммуникационных взаимодействий на служебные темы в служебном пространстве. Служебные же темы коммуникаций также отчасти подчинены законам неформального общения. Взаимодействие указанных двух видов коммуникаций в организации, как малом социальном обществе, происходи в психологическом пространстве «противостояние – сотрудничество».

Это зависит от наличия конфликта интересов между менеджером и неформальным лидером, идеологии руководства и психологической совместимости представителей двух структур . Взаимообмен информацией в такой системе происходит либо как полностью толерантный – обе структуры информационно дополняют, прозрачны друг для друга либо как инверсионный, при котором происходит обмен информацией с ограничениями и трансформацией, зависящих условий, выработанных менеджером.

К элементам неформальной коммуникации относят: слухи, сплетни, ложь, обман, юмор, мифы, легенды и др.

## 1.3. Слухи как один из каналов неформальной коммуникации и управление ими

Слухи – один из каналов неформальной коммуникации, который во все времена активно использовался людьми. В организационной коммуникации слухи могут не только каналом передачи информации, но и эффективным средством управления.

Сущность и специфика слухов представлена работами В.И. Андрианова[[30]](#footnote-30), Б.В. Дубина, А.В.Толстых[[31]](#footnote-31),G. Allport [[32]](#footnote-32), Т.Shibutani[[33]](#footnote-33) и др.

В социологическом исследовании 2017 года была приведена информация о том, что более 70% россиян отмечают, что сталкиваются со слухами, из них около 45% чаще, чем 1-2 раза в неделю.[[34]](#footnote-34)

Слухи – это специфический вид межличностной неформальной коммуникации, в ходе которой сюжет, в известной мере отражающий некие реальные или вымышленные события, становится достоянием широкой различной аудитории.

Помимо конкретного факта, описываемого в слухах, слухи также отражают общественное мнение и настроение, информационную ситуацию, стереотипы и установки общества. Часто слухи бывают источником ложной, искаженной информации.[[35]](#footnote-35)

А.С. Меленчук определяет слухи так: «совокупность сообщений, носящих неофициальный характер, передающихся в ходе неформального межличностного взаимодействия, постоянно расширяя сферу воздействия».[[36]](#footnote-36)

Необходимо заметить, что одной из самых главных характеристик слухов является то, что они касаются интересов и потребностей важных для определенной группы людей. Более того, информация транслируемая с помощью слухов зачастую искажает реальое положение дел и фактическую обстановку. Также с помощью слухов создается и передается общественное мнение, настроение, социальные стереотипы и установки определенной части или всего коллектива.[[37]](#footnote-37)

Для появления слуха необходимы и достаточны всего два условия: наличие информации и канал, по которому она сообщается. Важным моментом для понимания феномена слухов является то, что в их основе обязательно лежит событие, отвечающее двум параметрам: важность и неопределенность. Если тот или иной факт не важен и/или не является неопределенным, то слухов по его поводу не возникнет.[[38]](#footnote-38)

Важной особенностью слухов является то, что они обязательно подвергаются самостоятельной трансляции в дальнейшем. Рецепиент, впоследствии становясь источником сообщения, передает этот слух новому рецепиенту. Такой тип сообщения можно назвать самотрансляционным. Для его передачи нет необходимости в специальном создании вспомогательных внешних условий. Более того: противодействующие ситуации не всегда могут помешать распространению слуха. Сущность самотранслируемого сообщения состоит в том, что его трудно удержать в себе. Источник информации испытывает моральное облегчение, когда передает сообщение рецепиенту.

Смелзер связывает слухи с коллективным поведением, чаще всего стихийным и неорганизованным, в толпе (относительно большой группе людей, находящихся в контакте друг с другом). При этом слухи представляются самым распространенным средством коммуникации. «Слухи придают значение ситуации, которую люди не понимают, и помогают им подготовиться к действиям». [[39]](#footnote-39)

По Смелзеру, толпа и коммуникация через неофициальную информацию — главные элементы определения слухов. Такую же точку зрения отстаивает и С.К. Рощин.[[40]](#footnote-40)

Важной коммуникативной составляющей слуха является его устность. Слух распространяется в устной среде и, по мнению Г.Почепцева, теряет многие свои характеристики, оказываясь на страницах газет, в телепередачах или в глобальной сети. Там функция слуха – стать поводом для опровержения или подтверждения, однако при этом сам слух не является автономной единицей.[[41]](#footnote-41)

Для того, чтобы в организации возникли слухи, необходимы некоторые условия:

1. Неудовлетворенный интерес по значимой, важной информации.
2. Высокий уровень тревожности личности – один из линостных факторов, способствующих возникновению слухов.
3. Потребность в эмоциональной разрядке, снятии стресса и напряжения.
4. Дефицит или отсутствие официальной информации о какой-либо волнующей людей ситуации. В случае молчания информационный вакуум имеет свойство заполняться слухами.
5. Возникновению слухов способствует неблагоприятная, тревожная обстановка в коллективе, наличие серьезных организационных проблем.
6. Иногда порождению слухов способствует «утечка информации» из так называемых, достоверных источников.
7. Конфликтующие стороны также часто распространяют слухи, точнее «порочащий компромат».
8. Длительная задержка в принятии решений со стороны руководства в важном вопросе, о котором имеют представление сотрудники также порождает домыслы в виде слухов.

Также имеются социально–психологические обстоятельства, побуждающие одних людей распространять слух:

1. Механизм самоутверждения: передавая другому сведения («эксклюзивную» информацию), составляющие содержание слуха, человек поднимает себя в своих глазам и во мнении окружающих, как человек более осведомленный, приближенный к уровню людей, обладающих подобными сведениями.
2. Здесь же можно рассматривать и потребность во власти. Информационная власть с успехом может реализовываться в поведении людей, с кем–то делящихся информацией, а с кем–то нет. Именно поэтому довольно часто наиболее ярыми распространителями слухов являются люди, формальная деятельность которых играет в организации далеко не первую роль, но которые хотят показать свою значимость и влияние.
3. Чувство солидарности, которое выражается в стремлении помочь коллегам, друзьям по работе, предупредить их и дать возможность самим или совместно подготовиться к встрече с неприятным событием.
4. Побуждение других к поддержке себя и своей позиции, подталкивание к групповым действиям, которые распространитель слуха не решается совершить сам, в одиночку.
5. Потребность в принадлежности к обществу. Когда человек распространяет слухи, им движет ощущение своей включенности в группу.
6. Слухи – это также весьма распространенный способ релаксации и развлечения, своеобразное проведение свободного времени.

Чаще всего для разделения слухов на категории используют два классификационных параметра – экспрессивный и информационный.

По мнению Ю.А. Шерковина по экспрессивному параметру различают три типа:[[42]](#footnote-42)

* слух-желание
* слух-пугало
* агрессивный слух.

*Слухи-желания.* Такой тип слуха отражающий настоящие потребности и ожидания общества, в котором он распространяется. Ярким примером слухов такого рода принято считать упорно ходившие среди российского крестьянства в середине XIX века слухи о скором освобождении от крепостной зависимостиИногда подобные слухи связывали освобождение с некоторыми условиями — так, говорили, что освободят участников войны с Турцией (потому многие крестьяне добровольно просились на фронт), что начнут с ветеранов войны с Наполеоном. Вторым примером можно привести ежегодные слухи среди студентов экономического факультета СПбГУ об отмене такой формы итоговой аттестации как государственный экзамен. Распространяемая в слухах такого типа информация имеет целью вызвать разочарование по поводу несбывшихся ожиданий и деморализовать объект воздействия.

*Слухи-пугала*. Информация, распространяемая с помощью таких слухов, создается с целью пробудить у объекта воздействия слуха состояние тревоги, стресса, паники, страха, неуверенности. Слухи-пугала, как правило, возникают в периоды социального напряжения и могут принимать разные формы от просто пессимистических до откровенно панических. Самая банальная фабула – грядущий рост цен или исчезновение некоторых продуктов. Более конкретный пример – «обросший» слухами экзамен по экономике предприятия на экономическом факультете СПбГУ: «с первого раза невозможно сдать», «этот экзамен невозможно сдать в принципе», «вопросы будут не из предоставленного перечня вопросов для подготовки!»

Информация такого рода периодически возникает в сетях неформального общения в странах с дефицитной экономикой и дефицитной информационной системой. Они могут возникать спонтанно или специально фабриковаться с провокационной целью, особенно при обострении политической или экономической конкуренции, с приходом к власти нежелательного (противнику) правительства и т.д. Здесь проявляются катализационная и инструментальная роль слухов: принимая их за чистую монету, люди лихорадочно приобретают ненужные им продукты или в неразумных количествах, а в результате действительно искажается конъюнктура слабого рынка, товары исчезают или растут в цене.

*Разобщающие агрессивные слухи.* Распространяемая с их помощью информация имеет целью вызвать разлад во взаимоотношениях в среде противника, ослабить социальные связи. Предпосылкой возникновения агрессивных слухов являются напряженные взаимоотношения социальных групп. Причем даже случайные или вызванные собственной неразумной деятельностью проблемы склонны ухудшать отношение к какой-либо группе или личности.

Определение слуха по экспрессивному параметру является не такой простой задачей, как может показаться на первый взгляд, а квалификационная ошибка часто влечет за собой ошибку инструментальную. Здесь важно иметь в виду два момента.

Во-первых, в различных контекстах одной и той же ситуации, один и тот же сюжет может иметь совершенно различные эмоциональные характеристики.

Во-вторых, решающим критерием оценки слуха по экспрессивному параметру является реакция аудитории, а не само содержание слуха. Без учета этих обстоятельств вероятность ложных экспертных оценок и продуктивных рекомендаций очень велика.

По информационной характеристике выделяют слухи абсолютно недостоверные, частично недостоверные, правдоподобные слухи.

В.Г. Красько разделяет слухи по степени влияния на психику людей на: [[43]](#footnote-43)

* 1. Будоражащие сознание общества, но не вызывающие явно выраженного делинквентного поведения отдельных лиц или целых групп.
	2. Слухи, вызывающие антиобщественное поведение среди части определенных социальных групп.
	3. Разрушающие социальные связи и организационно-управленческие отношения между людьми, вызывающие массовые беспорядки, панику.

В некоторых работах феномен слуха исследователи соотносят с понятием сплетни. Словарь С. И. Ожегова определяет сплетню как «слух о ком-чем-нибудь, основанный на неточных или заведомо неверных сведениях»[[44]](#footnote-44), то есть как бы ставится знак равенства между сплетнями и слухами.

Однако во многих исследованиях под сплетней понимается любое распространение информации как истинной, так и ложной, осуществляемое без согласия того, кого эта информация касается.

Применительно к организационной коммуникации можно сказать, что в отличие от слухов, которые чаще всего касаются значительной части коллектива, сплетня может касаться отдельных сотрудников, но только тех, кто интересен многим (как правило, это руководители всех уровней).

 При этом передаваемая информация часто связана с личной жизнью сотрудника, его внеслужебной деятельностью. Как правило, сплетня содержит более конкретную и детальную информацию, чем слух, но при этом ее окраска может быть менее эмоциональна.

Принято считать, что сплетни - это зло для работодателей в том смысле, что, во-первых, сотрудники отвлекаются в течение рабочего дня на болтовню, во-вторых, распространяемая при этом информация не всегда соответствует истине, содержит интерпретации чего-либо в свете, выгодном для того, кто эту информацию передает, а потому может привести к появлению конфликтов в коллективе. Однако исследования показывают, что есть и польза от сплетен на работе.

Участники Хотторнских экспериментов Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон представляли коммуникацию как неформальный межличностный процесс. В частности, феномен слухов в организации привлек внимание ученых. По данным проведенного специального исследования, слухи часто распространяются помимо официальных каналов и сводят на нет действие формальных вертикальных линий коммуникации. Открыв богатство межличностной коммуникации и ее влияние на мотивацию работников, представители школы человечских отношений в то же время преувеличивали ее значение в ущерб формальной структуре. [[45]](#footnote-45)

Эффективное управление слухами как каналом неформальной коммуникации предполагает знание о возможных направлениях их изменения в процессе распространения.

Необходимо отметить, что в истории бизнеса возникновение и распространение определенных слухов нередко играло позитивную роль и повышало эффективность работы.

Как уже было упомянуто, слухи могут возникать стихийно или целенаправленно, формироваться и распространяться для удовлетворения конкретных потребностей кого-либо или определенной части коллектива.

В процессе формирования слуха используются одновременно или избирательно три основных подхода: сглаживание информации, которая не имеет большого значения для достижения поставленных целей, заострение той части информации, которую важно донести до большинства целевой аудитории данного слуха, а также ассимиляция как способ формирования групповой самоидентификации в отношении ситуации, описываемой в слухе.

В условиях информационно-психологического противодействия слухи умышленно фабрикуются, целенаправленно распространяются и поддерживаются. При этом, как показывает изучение практики подобной деятельности, используется ограниченный арсенал технологий. Караяни А.Г. условно обозначил их яркими, запоминающимися названиями.[[46]](#footnote-46)

1) *Технология «Азазель»* («Страдалец», «Козел отпущения», «Наклеивание ярлыков»). Суть данной технологии - сформировать в общественном сознании ассоциаций между образом объекта слуха и важными для целевой аудитории материальными или духовными характеристиками. Таким образом, если с помощью слуха необходимо поднять социальный статус человека, то в информационном сообщении герой слуха описывается как лицо, пострадавшее от властей (бюрократов, бандитов) за народ, справедливость, честь.. («Страдалец»).

В случае когда, наоборот, ставится цель снизить социальный статус героя слуха, то в слухе он представляется как человек, виновный в возникновении тех или иных негативных событий («Козел отпущения», «Наклеивание ярлыков»).

2) *Технологии «Санта-Клаус»* и *«Рояль в кустах»*. Технология «Сайта Клаус» демонстрирует качества и характеристики объекта, о которых целевая аудитория слуха хочет иметь представление, и в зависимости от цели воздействия формирует эмоционально позитивно или негативно насыщенный слух. Так, если в обществе особенно ценятся такие качества личности, как доброта, честность, искренность, дружелюбность, то в слухе главный герой слуха должен быть наделен именно этими качествами, а противник — противоположными.

Технология «Рояль в кустах» предполагает формирование в общественном сознании важности и ценности тех или иных качеств с последующим представлением аудитории кандидатуры, как бы случайно наделенной именно этими качествами.

3) *Технологии «Перенос», «Авторитет», «Спарка»* в зависимости от целей запуска слуха связаны с использованием эффектов «отблеск звезды» или «дурной пример». В случае, если надо в обязательном порядке повысить социальный статус персонажа, то в слухе он, его действия, принадлежащие ему объекты так или иначе ассоциативно, соединяются с качествами, свойствами, объектами безусловно авторитетного, престижного, статусного лица.

4) *Технология «Рэкет»* состоит в бесстыдном и нахальном присваивании персонажу слуха достижений, качеств, объектов другого, как правило, авторитетного, уважаемого человека.

5) *Технология «Блеф»* представляет собой передачу информационного сообщения о немыслимых силах, возможностях, способностях, богатстве и поступках главного героя слуха. Также может быть задействован психологический механизм «самореализующегося пророчества».

6) *Технология «Свита»* основывается на том, что в слухе команду героя слуха составляют люди, которые воспринимаются в обществе как эксперты, профессионалы.

7) *Технология «Тест»* применяется для проверки возможной реакции аудитории на те или иные нововведения, события, изменения. В этом случае запускается слух о возможности наступления события, наблюдается реакция аудитории слуха и согласно реакции публики принимается решение о настоящем внедрении данного события.

Деятельность по целенаправленному использования слухов в информационно-психологическом противодействии в качестве своеобразного оружия требует большой осторожности, так как после их «запуска» контроль над дальнейшим их прохождением может быть утрачен. Распространяясь в обществе, слухи подвергаются весьма серьезным изменениям, вплоть до того, что приобретают совершенно иной от начального смысл. На это обстоятельство указывают многие специалисты информационно-психологического противодействия.

Именно по причине стихийного изменения слухов как самотранслирующейся формы неформальной коммуникации организаторы тех или иных информационно-психологических акций привлекают для «запуска», поддержания и управления слухами специалистов высокой квалификации — актеров, психологов.

Опыт исследователей и практиков показывает, что слух легче предупредить, чем предотвратить, А.И. Китов сравнивает человека, услышавшего слух, с голодным. Если он набросился на первую попавшуюся ему на глаза еду и с несвойственной ему обычно жадностью утолил голод, стыдить его за недостойное поведение бессмысленно, а кормить поздно — он сыт. Точно так же при глубоком информационном голоде любой слух, даже самый безумный, утоляет жажду информации, по крайней мере, притупляет ее, и потребность в правдивых сведениях утрачивается.[[47]](#footnote-47)

Эффективное управление слухами предполагает знание о возможных направлениях их трансформации в процессе распространения. Для выстраивания грамотной стратегии управления внутриорганизационными слухами необходимо так же понимать механизм передачи информации от одного человека другому. В.В. Латынов выделяет три типа процессов: сглаживание, заострение, уподобление. «Сглаживание состоит в том, что фабула становится короче засчет исчезновения деталей, которые для данной аудитории являются несущественными. При заострении происходит увеличение значения деталей, которые представляются существенными. При уподоблении происходит приближение фабулы слуха к психологическим, культурным, этническим особенностям аудитории».[[48]](#footnote-48)

 Одна из важнейших особенностей слухов – роль в адаптации новых сотрудников, приобщении их к корпоративной культуре. Слух проводит своеобразную разделительную черту между теми, кто входит в группу и теми, кто по тем или иным причинам, не является ее членами. В связи с этим можно предположить, что весьма эффективной тактикой будет управление микрогруппами внутри большого коллектива посредством регулирования неформальной коммуникативной среды, состоящей в основном из слухов.

 Наиболее спорный момент слухов – то, что они являются самотранслирующимися. Последние исследования показывают, что около 75% информации, передаваемой посредством слухов, доходит до получателя в неискаженном виде.[[49]](#footnote-49)

Вопросы, связанные с управленческим потенциалом слухов, до сих пор являются «белыми пятнами». Более того, не выработана сама методология анализа роли слухов в системе управления неформальной средой коммуникации на предприятии. Так же очевидна необходимость перехода от исследования самых общих механизмов порождения и распространения слухов к специализированному изучению проблем менеджмента неформальных коммуникаций в коммерческих структурах. [[50]](#footnote-50)

Что касается роли службы управления персоналом в управлении слухами, то она должна сводиться к политике активного восприятия, то есть необходимо не только внимательно и доброжелательно выслушивать сотрудников, приносящих подобную информацию, но и сочувствовать им.

Ни в коем случае нельзя задействовать службу управления персоналом ни в опровержении, ни в распространении контрслухов, поскольку она является главным источником поступления обезличенной неформальной информации о проблемах в организации и не должна быть никоим образом дискредитирована в глазах сотрудников.

Таким образом, была рассмотрена система коммуникаций, виды коммуникаций и её элементы, а также специфика управления такой формой неформальной коммуникации как слухи. Для практического исследования взаимосвязи между формальными и неформальными коммуникациями в коммерческой организации перейдем ко второй главе работы.

# Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ВИКОНТ»

## 2.1 Характеристика формальных коммуникаций ООО «Торговый Дом «Виконт»

 Группа компаний «Виконт» работает на российском рынке с 1998 г. Основная специализация компании – комплексное обеспечение бытовых и хозяйственных нужд российских промышленных предприятий, профессиональных клининговых компаний, муниципальных учреждений, объектов коммерческой недвижимости, транспортных компаний. Одним из ключевых направлений деятельности компании является участие в государственных поставках регионального и федерального значения.

Основные виды предлагаемой продукции:

• дезинфицирующие вещества

• стиральные порошки и отбеливатели

• мыло хозяйственное и туалетное

• чистящие и моющие средства различного назначения

• средства гигиены (туалетная бумага, бумажные полотенца, салфетки)

• хозяйственный инвентарь, швабры, губки, ведра, совки, лопаты, совки, мётлы

• хозяйственные товары, ткани, губки, мешки для мусора, перчатки и т.д.).

 С 2003 г. в компании было организовано подразделение, призванное заниматься продвижением на российском рынке продукции для профессиональной уборки и гигиены, главными направлениями которой являются:

* профессиональные химические средства
* профессиональный уборочный инвентарь
* гигиенические системы для санузлов
* профессиональное уборочное оборудование
* средства индивидуальной защиты

Торговый дом «Виконт» является постоянными поставщиками Городского Заказа Санкт-Петербурга, а также неоднократными победителями профильных региональных тендеров.

Клиенты компании — крупнейшие коммерческие и государственные структуры, промышленные, индустриальные и пищевые предприятия, медицинские учреждения, объекты коммерческой недвижимости, клининговые компании, торгующие организации.

В компании ведется активная региональная деятельность. Партнёры успешно работают во всех федеральных округах России. Грамотно отлаженные логистические механизмы, а также наличие собственного склада в Москве позволяют в кратчайшие сроки оперативно осуществлять комплексные поставки в любой регион России на оптимальных для клиентов условиях.

 На сегодняшний день в группе компаний «Виконт» работают более 250 сотрудников. Офисы компании располагаются в Санкт-Петербурге, Москве и Сочи, а сеть региональных дилеров охватывает всю территорию России

Партнерами ООО «Торговый Дом «Виконт» являются такие известные международные компании как Kimberly-Clark, Tork, Hayat, Vileda Professional, 3M, Kiilto Clean, Procter&Gamble Professional, Kiehl, Karcher, Cleanfix и так далее.[[51]](#footnote-51)

В Санкт-Петербургском отделении на апрель 2018 года числится 87 человек. Половозростная структура персонала выглядит следующим образом:

* Средний возраст сотрудников составляет примерно 37 лет
* Соотношение мужчин и женщин примерно 30:70
* Высшее образование имеют 80% сотрудников, профильное 60%
* Средний опыт работы в компании 6 лет
* Около 90% сотрудников имеют гражданство Российской Федерации

С точки зрения социально-демографической структуры ООО «Торговый Дом «Виконт» можно отнести к гомогенной структуре, т. е. ее однородность по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования и пр., является предпосылкой формирования общности интересов, ценностной ориентации, норм и стереотипов поведения.

Проведём анализ организационной структуры компании, включающий анализ системы внутренних коммуникаций.

Таблица 1. Организационная структура ООО «Торговый Дом «Виконт»



Источник: составлено автором

Организационную структуру можно рассматривать как формальную сеть передачи информации, обеспечивающую необходимый уровень эффективности. Она определяет принципы разделения труда, структуру и размеры подразделений, правила делегирования полномочий. Выделяют три параметра, характеризующих особенности организационных структур: степень формализации, сложность, степень централизации.

Организационная структура на предприятии является линейно-функциональной.

Рассмотрим более подробно систему коммуникаций внутри организационной структуры. Генеральный и финансовый директора работают в тандеме, вместе принимают стратегические и тактические решения. В данной организации, несмотря на представленную организационную структуру, генеральный директор и финансовый директор стоят на одном уровне. Разницу в их функциональных обязанностях можно сформулировать так: генеральный директор занимается работой с внешними партнерами, клиентами и является представителем компании в силу его харизмы и умения грамотно выстраивать отношения с людьми, работниками или клиентами. Генеральный директор является непосредственным руководителем коммерческого директора. В данной системе рабочих отношений «тандема» нет. Коммерческий директор может давать генеральному обратную связь, но не принимает решения на одном уровне с ним.

Отдел продаж, закупок и маркетинга находятся в подчинении коммерческого директора. В данной системе взаимосвязей коммерческий директор ставит задачи руководителям этих отделов и получает обратную связь от них же. Финансовый директор, помимо основных обязанностей, занимается внутренним развитием компании, намечает новые направления и пути развития. В прямом подчинении финансового директора находится бухгалтерия, включая главного бухгалтера. В подчинении у тандема «Генеральный директор-финансовый директор» находятся юридический отдел и отдел персонала, которые несмотря на наличие руководителей отделов, получают распоряжения и задачи напрямую от топ-менеджмента.

На основе наблюдений во время прохождения практики можно утверждать, что отделы на низшем уровне не пересекаются и не имеют формальных коммуникаций между собой. Данный вывод был сделан на основе того, что кабинеты юридического отдела, бухгалтерии, отдела персонала, финансового директора и генерального директора находятся на одном этаже здания, а коммерческий директор и отделы в его подчинении – на другом. Свободно между этажами и между отделами, соответственно, могут перемещаться только три директора, потому что только они имеют специальные карточки-пропуски.

Также необходимо отметить наличие у каждого сотрудника организации своего стационарного телефона на рабочем месте со своим специальным, личным кодом, набрав который, каждый сотрудник может задать любой интересующий его вопрос.

В организационную структуру не включены, но работают в компании около 3-5 лет, сотрудники, занимающие должности: IT-специалисты, уборщики и охрана. Все данные должности предоставляются ООО «Торговый Дом «Виконт» посредством аутсорсинга.

Помимо организационной структуры организационная культура также определяет систему коммуникаций в организации, так как дает понятие всем членам структуры о форме их взаимодействия друг с другом. Одним из элементов организационной культуры являются поведенческие стереотипы, включающие в себя слэнг, общий язык, который используют члены организации; традиции и обычаи, соблюдаемые ими; ритуалы, совершаемые в определенных случаях.

Для диагностики организационной культуры в ООО «Торговый Дом «Виконт» сотрудникам было предложено пройти опросник Куинна и Камерона OCAI, включающий в себя 6 блоков вопросов («Важнейшие характеристики», «Общий стиль лидерства в организации», «Управление работниками», «Связующая сущность организации», «Стратегические цели», «Критерии успеха»). Участникам опроса было предложено оценить каждое суждение от 0 до 100 баллов в столбцах «теперь» и «предпочтительно».

По результатам опроса, на данный момент организационная культура предприятия является рыночной. Главная задача персонала в рыночной культуре — выполнение намеченных целей. Сотрудники такой организации всегда целеустремленные и постоянно соперничают между собой. Руководители всегда требовательны и непоколебимы. Организация объединяется целью всегда побеждать, основная ценность для нее успех и репутация. По мнению сотрудников наиболее предпочтительной культурой для них является адхократическая, основанная на риске и стремлении к успеху.

ООО «Торговый Дом «Виконт» является привлекательным работодателем для персонала, так как существует множество направлений деятельности по работе с сотрудниками, а также социальных гарантий.

Помимо социальных гарантий в данной организации принято проводить различные мероприятия: корпоративы, праздники, поздравление сотрудников и их детей, проведение тренингов и предоставление сотрудникам возможностей для обучения.

Уровень заработной платы считается выше среднего на рынке оптовой торговли и сферы услуг. Кадровая политика осуществляется полностью в соответствии с трудовым законодательством.

Организация проводит различные конкурсы и соревнования среди своих сотрудников. Например, лучшему менеджеру по продажам по годовым итогам (количество заключенных сделок, количество привлеченных новых клиентов, суммы сделок с клиентами) ежегодно предоставляется путевка для всей семьи заграницу. В 2017 году лучшему менеджеру была подарена на Новогоднем корпоративе поездка на двоих человек на 10 дней в Тайланд с полной оплатой тура (перелет, трансфер, проживание), а также 50% компенсация расходов, если дополнительно сотрудник приобретает путевку для ребенка.

В данной организации отдел персонала представлен 3 людьми, которые занимаются работой в 3 разных сферах:

1. Директор по персоналу. Ответственный за отбор и подбор высококвалифицированного персонала, за систему мотивации, контроль над правильностью ведения кадрового делопроизводства, формирование основных документов в специализированном программном обеспечении. Руководство над отделом управления персоналом.
2. Менеджер по персоналу 1. Занимается кадровым делопроизводством, приемом сотрудников на работу, оформлением, увольнением, отпусками, а также приемом и обработкой прочих заявлений от персонала.
3. Менеджер по персоналу 2. Основной функций является поиск и прием на работу, оформлением регистраций и патентов для иностранных граждан, осуществляющих услуги клининга.

Формальные коммуникации в организации осуществляются опосредованно «Руководитель-руководитель отдела-сотрудник» для работников, находящихся далеко от кабинета руководителя, «руководитель-сотрудник» в случае, если сотрудник находится поблизости и его деятельность принципиально важна на данный момент. Формальные коммуникации также осуществляются с помощью технических средств: рассылка в 1С, рабочие чаты в Viber, WhatsApp, Telegram и иных соц.сетях.

## 2.2. Роль слухов в неформальных коммуникациях (на примере ООО «Торговый Дом «Виконт»)

Слухи как неформальная составляющая коммуникации является неотъемлемой частью любой компании, косвенно возникает ситуация дефицита информации, а слухи как раз восполняют потребность человека в информации, которая базируется на потребности в структурировании мира. Такая коммуникативная единица, как слух, являясь достаточно частотным элементом массового общения, но при этом он значительно реже попадает в обиход научного общения.

Как уже было нами отмечено, слухи являются обязательным элементом общественной жизни и даже выполняют некоторую позитивную роль. В частности, при помощи слухов происходит адаптация к изменениям реальности. Общество всегда находится в развитии, изменении, и возникающие новые тенденции не всегда объяснимы с позиций существующих в обществе устоявшихся представлений. Это заставляет людей искать новые пути объяснения и понимания происходящих процессов, событий, ситуаций, конфликтов. Тогда на помощь приходят слухи; посредством их передачи и обсуждения люди адаптируется к новым общественным реалиями.

В любой организации всегда будут существовать слухи, что связано как с психологическими особенностями сотрудников (с их стремлением придать определенность неопределенной ситуации), так и с объективной особенностью формальной коммуникации устаревать, игнорировать новые социальные потребности сотрудников, порождающие новые потоки информации. Слухи — это вербальная реакция сотрудников на события, не получившие своевременной исчерпывающей официальной интерпретации. Основной способ борьбы со слухами — без промедления предоставить полную информацию по интересующему персонал вопросу через формальные каналы.

Формальная и неформальная коммуникации в организации взаимосвязаны и дополняют друг друга. Чем строже контролируются формальные каналы, тем интенсивней развиваются каналы неформальные. Поэтому запретить или искоренить слухи в принципе невозможно, и сама постановка такой цели абсурдна. В любой организации были, есть и будут функционировать слухи, и это нормальная внутриорганизационная практика. Проблема в другом: как держать под контролем уровень, интенсивность и просто количество слухов.

Актуальность исследования состоит в том, что слухам и их влиянию в современной научной литературе уделяется недостаточно внимания, хотя влияние самого явления слухов – неоспоримо.

Цель исследования – выявление взаимосвязи между появлением слухов в организации и эффективностью коммуникаций в ООО «Торговый Дом «Виконт».

Объект исследования – система коммуникаций в организации.

Предмет эмпирического исследования – влияние внутриорганизационных коммуникаций, в том числе барьеров, на возникновение слухов в коллективе.

1. Задачи эмпирического исследования:
2. Выявление структуры и содержания слухов в организации за полгода
3. Соотнесение содержания слухов с местом человека в организационной структуре
4. Определение разрывов в формальных коммуникациях, связанных со слухом
5. Рекомендации по поводу управления формальными и неформальными коммуникациями в ситуации разрывов (искажений).

На основании теоретического анализа сформулированы следующие частные гипотезы:

1. Возникновению слухов более подвержены организации с неэффективными формальными коммуникациями.

База исследования: ООО «Торговый Дом «Виконт».

Методы эмпирического исследования:

1. Наблюдение
2. Полуструктурированное интервью

Гипотеза для эмпирического исследования в данной организации была сформулирована так: возникновение слухов в организации связано с неэффективностью формальных коммуникаций.

Было проведено анонимное полуструктурированное интервью, в котором приняло участие 15 сотрудников компании + 1 постоянно занятый в данной организации работник на аутсорсинге:

1. Сотрудник юридического отдела (женщина, стаж 5 лет)
2. 2 маркетолога (женщины, стаж 5 лет у обеих)
3. 2 бухгалтера (женщины, стаж 6 и 7 лет)
4. Старший менеджер по продажам (женщина, стаж 12 лет)
5. 3 менеджера по продажам (2 женщины и мужчина, стаж соответственно 9, 5 и 8 лет)
6. Финансовый директор (женщина, стаж 20 лет)
7. Главный бухгалтер
8. Менеджер по персоналу (женщина, 1.5 года)
9. Генеральный директор (мужчина, 25 лет)
10. Директор отдела персонала (женщина, стаж 6 лет)
11. Секретарь (женщина, стаж 5 лет)
12. Охранник (мужчина, стаж 10 лет)

Для проведения эмпирического исследования на базе ООО «Торговый Дом «Виконт» в формате полуструктурированного интервью был разработан гайд интервью. Вопросы для интервью разделены на 4 блока: место сотрудника в организационной структуре, каналы коммуникации, содержание слухов и рекомендации. В каждом из блоков зафиксированно по 5-7 вопросов, однако формат интервью предполагает «выход» за рамки этого гайда и появление новых уточняющих вопросов.

В данном случае в интервью принимали участие сотрудники всех уровней организационной структуры, начиная от работников нижнего уровня (юрист, маркетолог, бухгалтер, менеджер по персоналу и продажам), среднего звена (старший менеджер по продажам, директор отдела персонала) и топ-менеджмента (финансовый директор, главный бухгалтер, генеральный директор), а также охранник, нанятый с помощью аутсорсинга.

В результате проведенного интервью были получены следующие выводы.

По блоку «Место в организационной структуре»:

1. 93% опрошенных работают в компании больше 5 лет.
2. 63% опрошенных представляют низший уровень организационной структуры, 19% средний уровень, 18% топ-менеджмент организации.

По блоку «Каналы коммуникации»:

1. Абсолютное большинство сотрудников ответило, что в организации часто происходят изменения и информацию об этих изменениях работники получают от руководства.
2. Часть сотрудников говорит о наличии в организации технических средств коммуникации.
3. Абсолютное большинство сотрудников отметило, что не склонно верить неофициальной/непроверенной информации
4. В организации не проводятся совещания для всех сотрудников из-за отсутствия помещения соответствующей площади.
5. Регулярно проводятся мероприятия по сплочению коллектива, в основном –корпоративные праздники, которым топ-менеджмент уделяет большое внимание.

Блок «Содержание слухов»

82%, то есть 13 человек из опрошенных согласились с тем, что в компании возникают слухи, касающиеся работы.

 Прежде чем перейти к анализу содержания слухов, полученное в интервью, приведу примеры своих наблюдений, связанных с управлением слухами, которые в дальнейшем были упомянуты и в интервью. Накануне праздника 8 марта в отдел персонала зашла работница отдела маркетинга с ярко-выраженным негативным настроем и уверенностью в своей правоте:

«Объясните мне, пожалуйста, по какой причине компания оплачивает расходы на празднование 8 марта, в то время как расходы на 23 февраля будут вычтены из заработных плат женщин? Почему никого не предупредили, что из зарплат будет вычтено по 500 рублей?».

Эту же ситуацию повторила сотрудница отдела маркетинга, с которой было проведено интервью: «*Да, из последних слухов я могу вспомнить такой: наших девочек очень волновал вопрос оплаты праздников, потому что парней в коллективе гораздо меньше, чем женщин. Вот нам и стало интересно откуда они возьмут столько денег, чтобы они (20 человек) организовали праздник, подарки и цветы для 78 женщин. Естественно, мы сразу предположили (или где-то услышали, уже не помню), что им с этим поможет компания. Но нам же никто не помогал и не предлагал помощь на 23 февраля… Конечно, это очень обидно, когда у тебя собираются вычесть даже 100 рублей без твоего ведома. Мы очень разозлились. Но надо сказать, что в итоге ни у кого ничего не вычли и уже сложно сказать от кого это все пошло*».(Маркетолог,ж)

Данная ситуация демонстрирует наличие искажений в передаче информации. Наблюдается разрыв между высшим уровнем управления и рядовым работником, получающим информацию от своего непосредственного руководителя. Также данная ситуация демонстрирует возможное восприятие отношение руководства компании к сотрудникам: работники морально готовы поверить в то, что их работодатель может без их ведома вычесть у них часть зарплаты. Подобное подозрительное и недоверительное отношение работников организации встретилось и в интервью с одним из менеджеров по продажам:

«*«Ммм… Помню, когда нового менеджера по продажам приняли на работу пошел неприятный слух. Мол на замену кому-то из нас, самому неэффективному.»* (Менеджер по продажам, ж)

Факт искажения информации был выявлен также при интервьюирование менеджера по продажам. *«Короче, пришла моя коллега, вся какая-то нервная и напряженная. Я её и спросил, мол ты чего такая нервная и напряженная? Она мне и рассказала, что слышала, что отдел продаж переводят в другой район. Ключевое, что тот отдел действительно перевели. Вот только речь шла о филиале в Сочи», «Коллега заходила в отдел персонала за печатью, когда директор по персоналу обсуждала этот вопрос с генеральным директором. Коллега это услышала и очень расстроилась, так как она живет рядом с нашим офисом и водит ребенка в школу по соседству. Как-то так. Не знаю почему она сразу не уточнила вопрос у директора по персоналу.»* (Менеджер по персоналу,м)

Описанная выше ситуация демонстрирует проблему взаимосвязи формальной и неформальной коммуникации.

*«Была ситуация, когда сотрудница на перекуре жаловалась мне, что руководство ей сказало, что могут её повысить, но при условии, если она перекрасит волосы. Она наверное неделю плакала, что не хочет расставаться со своими рыжими волосами. Все её подружки-коллеги тоже напряглись, мол что за дискриминация и начали записываться в салоны. Ну, а я чего? Мне стало жалко девочку, поднялся в отдел персонала и спросил, что за дела такие. Вы бы видели эти глаза по 5 рублей!»* (Охранник,м)

В данной ситуации очевиден факт искажения информации, потому что в дальнейшем охранник объясняет что на самом деле требовалось от сотрудника для повышения.

*«В итоге, ей обещали там какую-то должность, не помню какую. Там надо много с клиентами общаться, видеться. И руководство попыталось ей тонко намекнуть на то, что ей надо лучше ухаживать за собой и своей прической, чтобы быть красивым представительным лицом компании, потому что профессионал она прекрасный. Почему-то она решила, что надо именно перекраситься. Не знаю что там в голове у неё»*(Охранник, м)

В данной ситуации представляется сложным – выделить изначальную причину искажения информации. Оно зависит от множества факторов: уровня коммуникационной компетентности руководителя, восприятия сотрудника, морально-психологического климата в организации на тот момент.

Старший менеджер по продажам, рассказывая в интервью о слухах, показал, что существует проблема в формальной коммуникации между уровнями: «*Помню при очередном изменении оплаты труда и системы мотивации для всех сотрудников компании, генеральный почему-то собрал только нас (менеджеров по продажам) и прозрачно объяснил новые правила тоже только нам, а не как обычно, на общем совещании. Во-первых, было непонятно почему вызвали только нас. Это выглядело немного подозрительно. А во-вторых, никто так и понял, дошла ли информация до остальных сотрудников организации, потому что зарплату вроде подняли всем, кому-то больше, кому-то меньше, а многие просто перестали здороваться с нашим отделом и до выплаты заработной платы ходили злые. Потом им видимо пришла смс-ка о зачислении денег и они оттаяли от цифры*». (Старший менеджер по продажам, ж)

Эта ситуация показывает разрыв между верхним уровнем управления и работниками. Данная проблема была прокомментирована директором по персоналу: *«Да, я слышала, что что-то такое было, но на самом деле не совсем поняла проблему. Директор сделал всем рассылку презентации с новой информацией по зарплате, а собрание провел с теми, кто находится с ним на одном этаже. Судя по всему, рассылку читают не все*.» (Директор по персоналу, ж)

Слова директора по персоналу прояснили ситуацию. Генеральный директор сделал рассылку, о наличии которой знают 100% опрошенных в интервью, тем не менее, информация об изменениях до сотрудников не дошла, что свидетельствует о разрывах и в сфере технической передачи информации.

Необходимо отметить, что сотрудник-юрист, проходивший интервью, отметила, что не испытывает на себе влияние слухов о работе, что «*в принципе я получаю информацию непосредственно от генерального директора и финансового директора. Моими непосредственными руководителями являются они и, если мне что-то непонятно, с вопросами я обращаюсь напрямую к ним*». (Юрист, ж)

Это указывает на то, что есть вероятность «застревания» информации на уровне руководителей подразделений, которые должны передавать информацию своим подчиненным.

 *«Всю информацию, короче, я получаю от финансового директора и, естественно, подобная информация из первых рук всегда актуальна и правдива».*(Бухгалтер,ж)

Более того, бухгалтер предположила причину возникновения слухов в других отделах*: « У нас правила и методы работы очень гибкие и очень подвержены изменениям. Не хочу уходить в подробности, но за неделю у нас может измениться абсолютно все. Возможно поэтому люди готовы поверить практически любой информации».*(Бухгалтер, ж)

Гибкость организации и уровень неопределенности - тесно связанные понятия. Постоянные изменения в компании не дают сотрудникам чувства уверенности в завтрашнем дне.

На основе проведенных интервью можно сделать вывод о том, что слухи, возникшие на основе формальных коммуникаций проявляются на низшем уровне организационной структуры, причем на более высоком уровне в структуре возникают слухи, касающиеся межличностных отношений и работе с партнерами.

Это подтверждается словами финансового директора: «*Касательно работы нашей компании слухов до меня никаких не доходит и доходить не может, поскольку все решения мы принимаем в тандеме с генеральным директором. Естественно, ко мне часто приходят люди со своими фантастическими идеями о том, что «скоро нас всех уволят», приходится объяснять, что мысли материальны и чем чаще Вы приходите с подобными вопросами, тем быстрее это случится. Хотя со слухами в работе я, определенно, сталкиваюсь: они обычно касаются работы с нашими контрагентами. Кто-то обанкротился, кто-то нашел нового дистрибутора, но это быстро решается одним звонком представителю организации. В силу долгого сотрудничества, наши партнеры ничего от нас не скрывают. А, ну конечно, бывает такое, что мы в перерывах обсуждаем чьи-то платья или шоу «Голос», но по-моему это не влияет на работу компании*». (Финансовый директор, ж)

Важным выводом из проведенного исследования так же является следующее заключение: линейный персонал склонен считать слухи негативным явлением, в то время как топ-менеджмент воспринимает явленеи слухов как область для развития организации и сотрудников.

«*С точки зрения морального климата в организации и репутации руководства – явно негативное, а с точки зрения руководителя, следящего за ходом мыслей сотрудников – позитивное. Пусть лучше обсуждают, я вовремя узнаю и объясню что правда, а что – нет, чем в полной тишине увольняться*.» (Генеральный директор,м)

По содержанию в данной организации слухи в большей части касаются работы и косвенно связанных с ней явлений (переезд офиса, прием нового сотрудника). Абсолютное большинство сотрудников, принявших участие в исследовании, единогласно утверждают, что устранить слухи невозможно, но ими можно управлять.

Работники среднего звена также отмечают неэффективность формальных коммуникаций, особенно осуществляемых с помощью современных технологий передачи информации. В организации отсутствуют места для отдыха в перерывах от работы, а также не имеется зала для проведения совещаний, в котором бы могли разместиться все 87 сотрудников.

Еще один важным выводом, сделанным в ходе обработки интервью является то, что большинство сотрудников ответило, что не верит неофициальной информации, но при этом каждый из них смогли привести пример слуха в организации, с которым они столкнулись. Большинство из опрошенных были задеты слухами, о которых они рассказывали, таким образом получается, что сотрудники все же склонны верить непроверенной информации.

Необходимо отметить, что поставленная в начале гипотеза о том, что формальная коммуникация является причиной возникновения слухов подтвердилась. Поскольку все опрошенные сотрудники, упоминавшие слухи на рабочем месте, продемонстрировали разрыв на уровне посредника-директора отдела, а также был выявлен разрыв в области передачи информации через технические средства.

Блок «Рекомендации» будет рассмотрен в следующем параграфе.

## 2.3 Анализ проблем и рекомендации для ООО «Торговый Дом «Виконт»

На основе проведения и анализа интервью с сотрудниками ООО «Торговый Дом «Виконт» были выделены следующие проблемы:

1. Высокий уровень искажения информации при устной передаче;

Данная проблема обоснована и расписана в предыдущем параграфе работы.

1. В компании отсутствует культура использования технических средств как канала формальной коммуникации;

*«Директор сделал всем рассылку презентации с новой информацией по зарплате, а собрание провел с теми, кто находится с ним на одном этаже. Судя по всему, рассылку читают не все, потому что вопросов и домыслов потом было много.»*

Анализ организационной культуры компании показал, что вместо желаемой клановой в организации господствует рыночная культура, что также сказывается и на системе коммуникаций в организации;

«*Мы не дружим, мы все конкуренты*»

1. Сотрудники имеют большое желание принимать участие в совещаниях, но они не проводятся, поскольку нет помещения, в котором можно было бы разместить всех.

*«Хотелось бы, чтобы чаще совещания общие проводились, но места, к сожалению нет.»*

*«У руководства – часто (проводятся совещания), а общих нет, потому что негде. Обычно новую информацию через рассылку передают»*

*«Совещания-то проводятся, но нет возможности разместить всех. Нет такого большого зала. Хотя это было бы очень удобно, если нужно презентовать одну и ту же информацию всем сотрудникам»*

1. Внутреорганизационные коммуникации выстроены так, что многие сотрудники незнакомы со своими коллегами, что портит психологический климат в коллективе

*«Да ни с кем я не общаюсь: такое количество работы не позволяет, и вообще я половину своих коллег до сих пор не знаю. То есть я как бы знаю как их зовут, но не более того. Очень неприятно это осознавать, отработав в компании более 5 лет»*

*«Я почти не пересекаюсь с большинством офисных работников. Мы же в разных зданиях работаем.»*

1. Рабочее пространство не подразумевает наличие места, кроме парковки и внутреннего двора, где могли бы общаться между собой сотрудники разных отделов в перерывах

*«О каких тренингах по сплочению коллектива может идти речь, если нам банально негде пообщаться даже в перерыве? Перекур, понятно, во внутреннем дворе, но это, если честно, не располагает к новым знакомствам и общению»*

1. Сотрудники ограничены в возможности свободного перемещения между отделами, так как у каждого сотрудника есть личная карточка, дающая доступ только в его отдел.

Каждая из перечисленных проблем прямо или косвенно связана с коммуникациями в организации, влияющая на эффективность работы компании.

В ходе и после интервью были предложены следующие рекомендации от сотрудников:

1) «*Можно было бы выделить специальное помещение для проведения совещаний с руководством, потому что на данный момент у нас такого нет*»

2) «*Здорово было бы сделать один большой общий чат в каком-то из соц.сетей, где руководство будет информировать сотрудниках о нововведениях, а сотрудники могли бы высказывать свои предложения.»*

Оценив ситуацию в организации с разных сторон, посмотрев с различных положений в организационной структуре, можно предложить несколько стратегий по управлению слухами по методу Сидорской И.И:

* 1. Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания, выразить свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.
	2. Без промедления предоставить полную информацию по интересующему персонал вопросу.
	3. Собрать вместе формальных и неформальных лидеров организации, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.
	4. Распространяя правдивую информацию, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов.

Данная схема предлагает решение проблемы слухов «по факту», но не предотвращает их. Для предотвращения слухов в данной организации можно предложить следующие меры:

* Выявить самых активных «дезорганизаторов» в коллективе, склонных к распространению слухов, привлечение их и их энергии к генерированию новых идей. В случае, когда дополнительная нагрузка не мешает возникновению слухов – повысить количество рабочих задач до невыполнимого уровня, чем подтолкнуть сотрудника к увольнению.
* Ввести практику ведения онлайн-конференций с помощью современных технологических возможностей: Skype и т.д., так как в данной организации нет помещения для проведения полноценных совещаний.
* Перевести сотрудников с процессного подхода к выполнению заданий на проектный, в котором будут участвовать специалисты различных сфер, что поспособствует циркуляции информации между отделами и более тесному общению с руководством. Как следствие, формальная вертикальная коммуникация будет осуществляться без посредников.

Каждая из представленных мер по борьбе со слухами и налаживанию формальной коммуникации решает свою конкретную проблему.

Первая мера – «очистка» коллектива от сотрудников, склонных по своим личным качествам к внесению паники и негатива в коллектив. Таким образом, изменится и организационная культура.

Вторая – первый шаг к дальнейшему решению проблемы формальной коммуникации с минимальными затратами для компании: все сотрудники организации принимают участие в совещаниях, могут задавать свои вопросы онлайн без отрыва от рабочего места.

Третья рекомендация решает проблему неформальной коммуникации между сотрудниками, а также передачи информации от руководства.

Для осуществления первой рекомендации необходимо:

1. Службе персонала провести наблюдение за сотрудниками и их коммуникациями, а также анонимный опрос по слухам и дезорганизаторам.
2. Принимать участие в работе деорганизаторов топ-менеджменту, как бы повысить их значимость в их же глазах. Привлекать к высказыванию новых идей, разработке интересных решений и проектов.
3. В случае, если сотрудник-дезорганизатор не прекращает портить морально-психологический климат в компании, начать поиск и отбор на работных сайтах замены данному сотруднику. При нахождении замены – загрузить задачами и подвести к увольнению.

Для осуществления данного плана потребуется 2-3 месяца. Финансовых затрат данный метод не требует.

Вторая рекомендация осуществляется проще: удаленно специалисты по IT устанавливают на каждый из компьютеров программу с возможностью онлайн-конференций.

Для осуществления данной меры потребуется неделя, поскольку необходима установка на 87 компьютеров. Программа – бесплатная.

Третья рекомендация – самая сложная для исполнения, но в то же время потенциально самая эффективная. Проектная структура управления включает разбиение всех работ организации на проекты, ограниченные по срокам и целевым показателям. При этом формируется команда каждого проекта и коллектив проектных менеджеров, которые отчитываются руководителю о ходе выполнения своего проекта. Для её осуществления перехода к проектному управлению необходимо:

1. Провести обучение топ-менеджмента управлению проектами.
2. Провести исследование ролей каждого из сотрудников по методике Белбина с целью формирование наиболее эффективных проектных команд.
3. Установить свободное перемещение по офису, со свободным проходом сотрудника в любой отдел без карточки. Цель – упростить формальную коммуникацию для решения проектных задач между работниками.

Временные затраты – год. Финансовые затраты на данном этапе исследования посчитать невозможно.

Также с помощью интервью с сотрудниками организации была выявлена проблема недоверия сотрудников организации к руководству. Для решения этой проблемы в коллективе целесообразно использовать несколько технологий по управлению слухами, предложенными Караяни.

Например, технологию «Cанта-Клаус», которая подразумевает под собой наделение объекта слуха неимоверными возможностями, заслугами и выдающимися поступками, которые требуются в данной ситуации. Для сотрудников было важно, чтобы руководство было максимально честно с подчиненными по вопросам распределения затрат на проведение праздников внутри офиса. Можно предположить, что желаемым поведением администрации было бы финансирование за счет организации или из личных средств топ-менеджмента. В ситуации рассматриваемой организации целесообразно было бы запустить такой слух:

« А вы знали, что в прошлом году, когда мы все вместе скидывали на проведение праздника внутри офиса по 300 рублей и нам не хватило, финансовый директор добавила нам из своих денег? И мы не заплатили ни копейкой больше заранее оговоренной суммы. Вот это я понимаю! Руководитель с большой буквы!»

Также для улучшения репутации руководителя можно использовать технологию «Рояль в кустах». Данная технология представляет собой формирование у людей потребности в человеке с определенным набором качеств и дальнейшее предложение заранее подготовленного кандидата с этими качествами. При использовании данной технологии слух может выглядеть так:

«В ситуации кризиса и появления новых конкурентов нам нужен жесткий руководитель, имеющий большой опыт руководства в сложных, критических ситуациях. Нам нужен человек, у которого всегда есть четкий план действий и уверенность в принятых им решениях… Стоп! У нас же уже есть такой! Какое счастье!»

Данные примеры утрированы, потому что для реального управления сознанием работников с помощью слухов требуется тщательно продуманная и сформулированная информация, квалифицированный исполнитель и постоянный контроль над распространением и изменением слуха.

Для того, чтобы осуществить желаемое необходимо привлечь квалифицированного специалиста. Предлагается две тактики, с использованием разных специалистов:

1) Психолог. В департамент управления персоналом нанимают практикующего социального психолога/бизнес-тренера/коуча по срочному трудовому договору. Данный сотрудник изображает обычную деятельность менеджера по персоналу, но при этом основной его обязанностью является контроль и мониторинг слухов, управление ими и, при необходимости, запуск новых, заказанных руководством. Автономность в принятии решений сведена к минимуму, поскольку деятельность данного сотрудника напрямую влияет на морально-психологический климат организации, репутацию руководства.

Заработная плата данного сотрудника может варьироваться, но опираясь на данные рынка труда в данной сфере не должна быть меньше 80 тысяч рублей.

2) Актер. В отдел, персонал которого наиболее склонен к распространению слухов, нанимается актер по срочному договору. В данном случае – отдел бухгалтерии. Актер исполняет роль бухгалтера, при этом распространяя слухи по заказу руководства. В его обязанности не входит контроль и мониторинг, а также управление слухами, поскольку актер не имеет должной квалификации.

Данная тактика будет стоить организации меньше, однако привлечение актера менее эффективно и может рассматриваться как краткосрочная мера по борьбе со слухами «здесь и сейчас».

# ЗАКЛЮЧЕНИИЕ

Коммуникация — процесс и результат обмена информацией. Эффективные коммуникации — обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.

Многие теоретики и практики менеджмента согласны с утверждением, что коммуникации — главное препятствие на пути достижения целей организации. Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении факта, что коммуникация — это обмен. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее.

По результатам выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Проведя анализ точек зрения основных школ менеджмента на понятие коммуникаций в организации, можно наблюдать процесс роста значимости организационных коммуникаций, их целей, основных каналов и направлений. Организация с точки зрения школы научного управления базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях. При этом Тейлор полагал, что «дневной урок» - некоторое задание, содержащее сведения о том, что, когда и как надо делать, задается администрацией организации и доводится до подчиненных каждым руководителем. При этом обратная связь при контроле сводится лишь к докладу о выполнении задания. В целом можно сделать вывод о том, что данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации.

Согласно основной концепции школы человеческих отношений, горизонтальные организационные связи неформального характера между членами организации имеют большое значение и должны способствовать функционированию формальной организации и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности. Однако представители школы человеческих отношений уделяли внимание в основном неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, забывая о их взаимодействиях с администрацией, а также о потоках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей. Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им удалось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации.

Во всех системных теориях утверждается, что связи между различными системными единицами организации являются главным моментом в понимании сущности ее функционирования. В рамках системных теорий анализируются информационные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникационной системы.

В данной работе был выбран системный подход к рассмотрению организационных коммуникаций, то есть взаимосвязь всех структурных элементов коммуникации, их взаимосвязей, типов коммуникаций. С точки зрения системного подхода, в организации формальные коммуникации, в отличие от школы человеческих отношений, ставятся на один уровень с неформальными коммуникациями и находятся в тесной взаимосвязи, и взаимозависимости, что рассмотрено во второй главе работы.

Слухи – один из каналов неформальной коммуникации, во все времена пользовавшиеся большой популярностью в обществе. С точки зрения организационной коммуникации слухи могут не только каналом передачи информации, но и эффективным средством управления.

Анализ ряда научных публикаций позволяет выделить плюсы и минусы организационных слухов. К негативным проявлениям слухов относят: подрыв репутации; разрыв социальных связей. Опора на слухи в принятии решений снижает их качество и уровень морали в организации. Можно выделить также ряд положительных аспектов слухов. Слухи формируют социальные связи, так как распространяющие их люди становятся частью группы. Слух позволяет учиться на чужих ошибках. Слухи могут указывать на социальные нормы, т.е. слух может быть использован в качестве метода ознакомления с культурой организации, так как в них находят свое отражение нормы и ценности организации. Наконец, сплетники могут просто получать удовольствие от процесса, что позволяет им "выпустить пар". Два момента являются ключевыми в управлении слухами, во-первых, это понимание условий произрастания слухов, а во-вторых, поводов их возникновения.

Если слух не представляет для организации серьезной угрозы и является всего лишь неправдоподобным вымыслом, его можно целенаправленно проигнорировать. Со временем, теряя свою актуальность, слух исчерпает себя и раствориться среди персонала.

Опасные же слухи необходимо не только контролировать, но и стараться в короткие сроки пресекать их распространение. Лучшим решением возникшей проблемы будет предоставление официальной версии руководства. Важно подтвердить правдивую часть слуха и опровергнуть ту, которая дискредитирует компанию и руководство или несет угрозу другого рода. Официальная трактовка опасного или абсурдного слуха имеет тем большее значение, если источник распространяемого слуха пользуется доверием и авторитетом среди сотрудников организации.

В качестве инструмента управления слухом можно использовать его непосредственный источник. Определив, кто в организации распространяет вредную информацию, нужно убедить источник изменить свою точку зрения на «правильную» и при помощи тех же слухов распространить ее среди персонала. Если такой подход не принес нужного результата, дискредитация автора слуха и его публичное разоблачение значительно убавит пыл обсуждения у остальных сотрудников.

Действенный и более гуманный метод пресечения слухов — высмеивание абсурдных сведений прямым и высшим руководством. Такое поведение начальства произведет должный эффект на подчиненных, полностью исчерпав интерес к неправдоподобным слухам.

Базой проведения эмпирического исследования является ООО «Торговый Дом «Виконт» - компания, основной деятельностью которой является оптовая продажа химических средств и оборудования для профессиональной уборки. На сегодняшний день в группе компаний «Виконт» работают более 250 сотрудников. Офисы компании располагаются в Санкт-Петербурге, Москве и Сочи, а сеть региональных дилеров охватывает всю территорию России.

В Санкт-Петербургском отделении на апрель 2018 года числится 87 человек.

В данной организации с линейно-функциональной организационной структурой был проведен опрос всех 87 сотрудников, чтобы определить вид организационной культуры. По результатам опроса, на данный момент организационная культура предприятия является рыночной. По мнению сотрудников наиболее предпочтительной культурой для них является адхократия, Необходимо отметить, что существующая организационная культура напрямую зависит от существующей системы коммуникаций в организации, поэтому рекомендации по трансформации организационной культуры окажут влияние на коммуникации.

Также было проведено основное исследование – интервьюирование части сотрудников для подтверждения или опровержения гипотезы исследования: неэффективная формальная коммуникация в организации увеличивает риск возникновения слухов.

В исследовании приняли участие 15 сотрудников всех уровней в иерархии организационной структуры: от охранника до генерального директора. На основе проведенных интервью, можно сделать вывод о том, что генерации и распространению слухов более подвержены сотрудники среднего уровня, middle-management, поскольку информация, которая доходит с искажениями, в большей степени задевает их профессиональные и личные интересы. Сотрудников среднего звена явление слухов волнует с точки зрения ухудшения морально-психологического климата, топ-менеджмент же придерживается диаметрально разных позиций:

1. «Однако, я все же считаю, что это негативное явление, которое поселяет панику в персонале и может провоцировать текучесть, с чем у нас и так есть определенные проблемы.»
2. «С точки зрения морального климата в организации и репутации руководства – явно негативное, а с точки зрения руководителя, следящего за ходом мыслей сотрудников – позитивное. Пусть лучше обсуждают, я вовремя узнаю и объясню что правда, а что – нет, чем в полной тишине увольняться.»

По содержанию в данной организации слухи в большей части касаются работы и косвенно связанных с ней явлений (переезд офиса, прием нового сотрудника). Абсолютное большинство сотрудников, принявших участие в исследовании, единогласно утверждают, что устранить слухи невозможно, но ими можно управлять.

Работники среднего звена также отмечают неэффективность формальных коммуникаций, особенно осуществляемых с помощью современных технологий передачи информации. В организации отсутствуют места для отдыха в перерывах от работы, а также не имеется зала для проведения совещаний, в котором бы могли разместиться все 87 сотрудников.

По итогам интервью гипотеза исследования подтвердилась, так как именно недостаток важной для сотрудников информации от руководства спровоцировал возникновение слухов (переезд офиса, изменение прически, оплата праздника).

В организации были выявлены следующие проблемы:

1. Высокий уровень искажения информации при устной передаче;

2. В компании отсутствует культура использования технических средств как канала формальной коммуникации;

3. Анализ организационной культуры компании показал, что вместо желаемой клановой в организации господствует рыночная культура, что также сказывается и на системе коммуникаций в организации; («Мы не дружим, мы все конкуренты»)

4. Сотрудники имеют большое желание принимать участие в совещаниях, но они не проводятся, поскольку нет помещения, в котором можно было бы разместить всех.

5. Внутреорганизационные коммуникации выстроены так, что многие сотрудники незнакомы со своими коллегами, что портит психологический климат в коллективе («Да ни с кем я не общаюсь: такое количество работы не позволяет, и вообще я половину своих коллег до сих пор не знаю. То есть я как бы знаю как их зовут, но не более того. Очень неприятно это осознавать, отработав в компании более 5 лет»)

6. Рабочее пространство не подразумевает наличие места, кроме парковки и внутреннего двора, где могли бы общаться между собой сотрудники разных отделов в перерывах («О каких тренингах по сплочению коллектива может идти речь, если нам банально негде пообщаться даже в перерыве? Перекур, понятно, во внутреннем дворе, но это, если честно, не располагает к новым знакомствам и общению»)

7. Сотрудники ограничены в возможности свободного перемещения между отделами, так как у каждого сотрудника есть личная карточка, дающая доступ только в его отдел.

Для решения данных проблем были подготовлены рекомендации, такие как устранение дезорганизаторов, внедрение системы онлайн-конференций, а также переход к проектному подходу. Данные рекомендации помимо повышения эффективности и количества коммуникаций, влияют и на организационную культуру. Делают её ближе к желанному сотрудниками адхократическому типу, в котором сотрудники нацелены на результат и развитие.

Ценность данной выпускной квалификационной работы как научной работы обусловлена малым количеством трудов отечественных авторов, посвященных исследованию слухов как явления, влияющего на организационные коммуникации.

# Список литературы и источников

1. Андрейкин С.С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении: Автореф. дис. … канд. социол. наук. М., 2008. С. 15
2. Андрианов, В. И. «Слухи» как социальный феномен / В. И. Андрианов, В. К. Левашов
3. Бориснёв С.В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов / С.В. Бориснёв. –М.:КНИТИ-ДАНА, 2003. С.141-142.
4. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. Перевод с французского. Ответственный редактор К.Г. Сальберг-Вачнадзе. – М.: «ПОЛПРЕД – Справочники», 2010. С. 8.

Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. Перевод с французского. Ответственный редактор К.Г. Сальберг-Вачнадзе. – М.: «ПОЛПРЕД – Справочники», 2010. С. 8.

1. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М 1998. С. 152
2. Горбатов Д. С. Коммуникативные механизмы и психологические закономерности трансформации слухов // Материалы Ш междунар. науч. конф. «Современный мир и Россия: экономические и социально-политические проблемы развития». Ч. 1. — Воронеж: ВГУ, МИКТ, 2009. — С. 102.

Горбатов Д. С. Коммуникативные механизмы и психологические закономерности трансформации слухов // Материалы Ш междунар. науч. конф. «Современный мир и Россия: экономические и социально-политические проблемы развития». Ч. 1. — Воронеж: ВГУ, МИКТ, 2009. — С. 102.

1. Дорофеева И.В. Модель Шеннона-Уивера и ее значение для развития теории коммуникации // Языковой дискурс в социальной практике. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Тверской государственный университет". 2013. С. 49-53.
2. Дубин, Б. В. Слухи как социально-психологический феномен / Б. В. Дубин, А. В. Толстых// Вопросы психологии. – 1993. – № 3. – С. 24–34
3. Дуденкова Т.А. Формальное и неформальное в научной коммуникации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». 2010. № 3 (19). С. 128-134.

Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. / А. Б.Зверинцев — СПб. : Союз, 1997. – 228с.

1. Иванова С.В., Болдогоев Д.Г. Личная эффективность на 100%. Сбросить балласт, найти себя, достичь цели. М. Альпина Паблишер. 2017. – С.19
2. Караяни А.Г. Психология и этика делового общения. М.: СГУ, 1999.
3. Китов А.И. Личность и перестройка: заметки психолога. М., 1990. С.174
4. Крысько В.Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт).М, 2014. С.62
5. Крысько В.Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт).М, 2014. С.62
6. Латынов В.В. Слухи: социальные функции и условия появления // Социс, 1995 №1. С.13
7. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: 1999
8. Меленчук А.С. Роль слухов в формировании корпоративной культуры компании: Можно ли управлять слухами, кто и как должен это делать // Офис-файл, 2008. №110
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992. С. 142.
10. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.С.354
11. Ольшанский Д.В., Политическая психология, М. 2002 г.

Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 265 с.

Официальный сайт ООО «Торговый Дом «Виконт» [Электронный ресурс] URL: http://www.vikontgroup.ru/ (дата обращения: 05.03.2018)

1. Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий. — М.: Высшая школа, 1984.— С. 133.

Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий. — М.: Высшая школа, 1984.— С. 133.

1. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 1999. С.201
2. Рубин Г.Я. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями // Организатор производства, 2009. C.1-3.
3. Сидорская И. Слухи в организации: понятие и способы управления // Современные технологии управления персоналом. 2006. №8
4. Смелзер Н. Социология. М.: Феникс. 1994. С. 606
5. Социальная психология. Краткий очерк / Под ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина. М.: Политиздат, 1975
6. Толковый словарь Ожегова [Электронный ресурс] URL:
7. Чекрыгин, А. С. Социально-психологические закономерности распространения слухов в организации : автореф. дис. ... канд. психол. наук/ Чекрыгин Александр Сергеевич. – М., 2005. – 30 с.
8. Шевченко Д.А. Маркетинг и реклама. 1000 терминов. – М.: Издательство РГГУ, 2007. С. 102.
9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации.: Учебн. пособие для вузов / —М.: ЗАО" Бизнес-шк." Интел-синтез", 2000.–С.217-232
10. Шрубченко А.В. Особенности неформальных коммуникаций в вузе // Теории и проблемы политических исследований. 2016. № 5. С. 90-99
11. Allport, G. W. An Analysis of Rumor/ G. W. Allport, L. Postmann // Public Opinion Quarterly. – 1946. – № 10. – P. 501–517
12. Dance: F. E. X. The «concept» of communication // Journal of Communication. 1970. № 20, P. 201–210
13. Elizabeth Jones, Bernadette Watson и John Gardner. «Organizational Communication: Challenges for the New Century». Journal of Communication, December 2004. P. 722-750.

Elizabeth Jones, Bernadette Watson и John Gardner. «Organizational Communication: Challenges for the New Century». Journal of Communication, December 2004. P. 722-750.

1. F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management), Harper & Brothers, New York, 1911 г.
2. G. Adair (1984) «The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact» Journal of Appl. Psychology 69 (2), 334—345 [Reviews references to Hawthorne in the psychology methodology literature.]
3. Gosser Travis J., Lopez-Kidwell V., Labianca G., Ellwardt L.(2012), ‘Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip’, Organizational Dynamics 41, 52—61
4. Hseuh, Y. The Hawthorne Experiments and the Introduction of Jean Piaget in American Industrial Psychology, 1929-1932. History of Psychology, 5(2), 163-189.
5. James Hoopes, "The Therapist: Elton Mayo" in "False Prophets: The Gurus who created modern management...", 2003, pp. 129–159.
6. Kimmel, A. (2004). Rumours and Rumours and Rumour Control: a manager’s guide to understanding and combating rumours. New Jersey: LEA.
7. Levitt, S.D., & List, J.A.. Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. American Economic Journal: Applied Economics, 3
8. Mills, C. (2010). Experiencing Gossip: The Foundation for a Theory of Embedded Organisational Gossip. Group & Organisation Management, 35(2): 213-240.
9. Osetrova E. V. Rumours as a Subject of Scientific Analysis: Social Psychology, History, Philology = Cлухи как предмет научного анализа: социальная психология, история, филология // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. — 2013. — Т. 6, № 9. — С. 1265—1280.
10. Serap B. Informal Communication in Healthcare (Gossip and Rumour): Nurses’ Attitudes, Athenes Journal of Health, 2016
11. Shibutani, T. Improvised News:A Sociological Study of Rumor / T. Shibutani. –Indianapolis, Ind. : Bobbs-Merril, 1966. – 300 p.
12. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, R. Kanigel, Viking, New York, 1997

Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриор-ганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181 (дата обращения: 17.11.2017)

Толковый словарь Ожегова [Электронный ресурс] URL: https://slovarozhegova.ru/ Дата обращения: 13.01.2018

**Приложение 1.**

Гайд полуструктурированного интервью:

|  |  |
| --- | --- |
| Блок вопросов | Примеры вопросов |
| Место в организационной структуре | 1. Как давно Вы работаете в компании?2. Кем вы работаете?3. С кем в коллективе Вам приятно общаться? С кем приходиться общаться чаще всего? |
| Каналы коммуникации: | 4. Откуда Вы узнаете последние новости, касающиеся Вашей работы в компании?5. С помощью каких технических средств Вы чаще всего получаете/передаете информацию?6. Кто чаще всего является адресантом информации?7. Каким образом осуществляется обратная связь с руководством?8. Вы верите неофициальной информации?9. Как часто в организации происходят изменения?10. Как часто проводятся мероприятия по сплочению коллектива? (Тренинги, корпоративные праздники и тд)11. Считаете ли Вы, что в компании высокая дистанция власти?12. Как часто Вы принимаете участие в совещаниях?13. Каким образом Вы узнаете информацию об изменениях? |
| Содержание слухов:  | 15. Сталкивались ли Вы со слухами в организации? Как часто?16. Как правило, они позитивные или негативные?17. Темы, поднимаемые в слухах, как правило задевают ваши интересы?18. Какие темы чаще всего поднимаются в слухах?19. Слухи, если есть, чаще касаются работы или межличностных отношений? |
| Рекомендации: | 20. По вашему мнению, каким образом можно избежать слухов?21. Считаете ли вы слухи негативным явлением?22. Думаете ли вы, что налаживание формальных коммуникаций поспособствует исчезновению слухов?23. Имеются ли в вашей организации сервисы для информационной рассылки для работников? 24. Как часто руководители интересуются вашим мнением и мнением ваших коллег при принятии решений?25. Считаете ли Вы, что систему коммуникаций в организации можно усовершенствовать?26. Каким образом? |

**Приложение 2**

Юрист, 27.03.2018, «Торговый Дом «Виконт».

И: Здравствуйте! Кем вы работаете?

Ю: Добрый день, я занимаю должность юриста уже 5 лет.

И: Скажите пожалуйста, с кем Вам чаще всего приходится общаться?

Ю: Ну, с руководителями компании, моим непосредственным руководством.

И: Не могли бы Вы сказать, с кем конкретно? Какую должность они занимают?

Ю: Мои непосредственные руководители – XXX(финансовый директор) и YYY(генеральный директор).

И: Отлично! Скажите, пожалуйста, откуда Вы получаете информацию об изменениях?

Ю: От своих руководителей напрямую… Ну да, больше ни от кого. Мы в соседних кабинетах. Если есть вопросы, я сразу иду к ним.

И: Вы получаете информацию с помощью технических средств передачи информации?

Ю: Говорю же, нет, в этом нет необходимости, все от руководства.

И: Спасибо! Хотела бы у Вас спросить: Вы когда-нибудь сталкивались со слухами в организации?

Ю: Ммм, не могу вспомнить, если честно. Я почти ни с кем здесь не общаюсь. Ни времени, ни желания. Очень много работы.

И: Я вас правильно поняла, что на Вашем опыте, Вы ни разу не получали информацию с искажениями от других сотрудников?

Ю: Да, правильно.

И: Спасибо Вам большое за уделенное время!

Ю: Да пожалуйста, заходите, если что.

**Приложение 3.**

Бухгалтер, 27.03.2018, «Торговый Дом «Виконт». Интервью заняло 10 минут.

И: Здравствуйте! Кем вы работаете?

Б: Здравствуйте, я работаю бухгалтером.

И: Вы давно занимаете эту должность?

Б: Ну лет 5-6 уже, сложно так вспомнить.

И: Скажите пожалуйста, с кем Вам чаще всего приходится общаться?

Б: Чаще всего я общаюсь со своими коллегами-бухгалтерами и руководителями.

И: Отлично! Скажите, пожалуйста, откуда Вы получаете информацию об изменениях?

Б: Всю информацию, короче, я получаю от финансового директора и, естественно, подобная информация из первых рук всегда актуальна и правдива.

И: Вы получаете информацию с помощью технических средств передачи информации?

Б: Да, в нашей организации есть рассылка через 1С и чат в Вайбере.

И: Спасибо! Хотела бы у Вас спросить: Вы когда нибудь сталкивались со слухами в организации?

Б: Да

И: Как правило они позитивные или негативные?

Б: Хороший вопрос… Даже не знаю. Ну люди же всегда что-то обсуждают.

И: Не могли бы Вы вспомнить пример ситуации, когда Вы столкнулись со слухом?

Б: Сложно то как!... Помню, нам однажды подняли зарплату, но никому ничего не сказали. Вернее, сказали только менеджерам. Мы и подумали, что подняли только им. Было обидно конечно очень, но я почти сразу спросила у руководства почему так. Все объяснили и успокоили.

И: Я вас правильно поняла, что информацию вы получили не в искаженном виде, а не получили вообще?

Б: Да, правильно.

И: Можно сказать, что Вы легко верите непроверенной информации?

Б: Нет, но могу сказать, что у нас правила и методы работы очень гибкие и очень подвержены изменениям. Не хочу уходить в подробности, но за неделю у нас может измениться абсолютно все. Возможно поэтому люди готовы поверить практически любой информации.

И: Как вы думаете, можно ли уменьшить влияние слухов засчет налаживания формальной коммуникации?

Б: Да, конечно, можно, особенно для сотрудников, которые не имеют возможности что-то спросить лично у руководителей. Было бы здорово, если бы у нас появилось место для проведения совещаний, потому что сейчас такого нет. Вернее, оно есть, но туда мало народу может поместиться.

И: А помимо совещаний, как Вы думаете, есть какие-то методы налаживания формальной коммуникации?

Б: Да не знаю, вроде все остальное у нас есть.

И: Спасибо Вам большое за уделенное время!

Б: До свидания.

**Приложение 4**

Финансовый директор, 27.03.18, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Здравствуйте! Вы давно занимаете эту должность?

ФД: Добрый день. С самого основания компании. Уже 20 лет.

И: Скажите пожалуйста, с кем Вам чаще всего приходится общаться?

ФД: Да со всеми, но в основном, конечно, с УУУ (генеральный директор) и моими подчиненными.

И: Отлично! Скажите, пожалуйста, откуда Вы получаете информацию об изменениях?

ФД: О работе? Ни от кого. От себя.

И: Ага, я поняла, спасибо. А Вы передаете информацию с помощью технических средств передачи информации?

ФД: Да, в нашей организации есть рассылка через 1С и по почте часто высылаем информацию.

И: Спасибо! Хотела бы у Вас спросить: Вы когда нибудь сталкивались со слухами в организации?

ФД: Ну…Касательно работы нашей компании слухов до меня никаких не доходит и доходить не может, поскольку все решения мы принимаем в тандеме с генеральным директором. Естественно, ко мне часто приходят люди со своими фантастическими идеями о том, что «скоро нас всех уволят», приходится объяснять, что мысли материальны и чем чаще Вы приходите с подобными вопросами, тем быстрее это случится. Хотя со слухами в работе я, определенно, сталкиваюсь: они обычно касаются работы с нашими контрагентами. Кто-то обанкротился, кто-то нашел нового дистрибутора, но это быстро решается одним звонком представителю организации. В силу долгого сотрудничества, наши партнеры ничего от нас не скрывают. А, ну конечно, бывает такое, что мы в перерывах обсуждаем чьи-то платья или шоу «Голос», но по-моему это не влияет на работу компании. Я прекрасно понимаю, что не бывает такого, что слухов нет. Однако, я все же считаю, что это негативное явление, которое поселяет панику в персонале и может провоцировать текучесть, с чем у нас и так есть определенные проблемы.

И: Я вас правильно поняла, что слухи до Вас доходят уже на конечной стадии, когда люди решили, что их уволят?

ФД: Да, правильно. Я бы даже сказала, что они сами себе это придумывают.

И: Как вы думаете, можно ли уменьшить влияние слухов засчет налаживания формальной коммуникации?

ФД: Безусловно можно, но пока что я не совсем понимаю что еще можно сделать, потому что информация прозрачна и до всех доходит всевозможными путями. Мы используем в работе и рассылку, и информируем через непосредственных руководителей, если уж очень долго не доходит, то идем разбираться сами. Хотя это обычно касается задач, насчет обратной связи и информации косвенно связанной с работы, я не была бы уверена.

И: Скажите пожалуйста, как часто руководство компании запрашивает обратную связь у работников?

ФД: Специально? Вы меня ошарашили сейчас своим вопросом. Мы всегда открыты для обратной связи и мнений работников, но практики специально запрашивать обратную связь по какому-то вопросу не имеем.

И: Спасибо Вам большое!

**Приложение 5**

Директор по персоналу, 27.03.2018,ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Добрый день! Кем Вы работаете? Как давно?

ДП: Доброе утро, еще раз. Я являюсь главой отдела персонала уже более 6 лет. Люблю свою работу.

И: Скажите, с кем Вам приходится чаще всего взаимодействовать?

ДП: Чаще всего… С моими коллегами и администрацией. Хотя, ко мне каждый день еще заходит человек 15 из разных отделов со своими личными вопросами. Кому-то надо оставить заявку на персонал, кто-то уверен,что отпускные посчитали не по правилам.

И: То есть, если я правильно Вас поняла, Вы взаимодействуете вообще со всеми сотрудниками организации?

ДП: Так или иначе да. В лицо точно знаю, я почти их всех отобрала.

И: Отлично! Подскажите, пожалуйста, откуда Вы узнаете последние новости, касающиеся Вашей работы в компании?

ДП: От руководства, естественно. У нас очень теплые отношения, хочу Вам сказать.

И: Как директор по персоналу скажите пожалуйста, как часто в организации проводятся мероприятия по сплочению коллектива?

ДП: Я бы сказала регулярно, но можно было бы больше, разнообразнее. Мы проводим много праздников, конкурсов для персонала, но думаю, было бы эффективнее внедрить тренинги по тимбилдингу или что-то в этом духе. Надо уметь работать вместе, а не только кушать.

И: Ясно, спасибо. Хотела бы у Вас узнать: Вы когда-нибудь сталкивались со слухами в организации?

ДП: Регина, мы же с Вами в одном кабинете сидели, когда пришла RRR со своими претензиями насчет оплаты 8-го марта и 23-го февраля?

И: Ну да, но все же. Ответьте на вопрос, пожалуйста.

ДП: Да, сталкивалась. Директор сделал всем рассылку презентации с новой информацией по зарплате, а собрание провел с теми, кто находится с ним на одном этаже. Судя по всему, рассылку читают не все, потому что вопросов и домыслов потом было много.

И: То есть можно утверждать, что проблем в техническом оснащении коммуникаций нет, но ему не уделяется должного внимания?

ДП: Да, можно и так сказать. У нас тут большинство «аналоговые».

И: Как Вы думаете, возможно ли избежать слухов в организации?

ДП: Регина, ну что за глупости Вы спрашиваете? Конечно, нет. Людям надо как-то отвлекаться и расслабляться.

И: Считаете ли Вы, что систему коммуникаций в организации можно усовершенствовать?

ДП: Систему коммуникаций – нет, отношение людей к этому – да. Все, что можно было организовать для работников, уже организовано.

И: А как же тренинги?

ДП: Я про коммуникации говорю сейчас.

И: Хорошо, спасибо большое!

**Приложение 6**

Маркетолог, 27.03.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Здравствуйте! Кем Вы работаете?

М: Здрасте. Я из отдела маркетинга, уже 5 лет работаю. Мне сказали, что Вы тут слухи изучаете?

И: Не совсем, но судя по Вашим словам есть что изучать. Давайте к делу. С кем Вы чаше всего общаетесь на работе?

М: Ой, с кем только не общаюсь. Курю же, в курилке все общаемся. А по поводу работы с руководством конечно. Ну, с коммерческим директором.

И: Спасибо! То есть в организации у Вас много друзей?

М: Нет, друзей немного. Я просто поговорить люблю.

И: Понятно. Скажите тогда пожалуйста, откуда Вы узнаете последнюю информацию о работе компании?

М: От руководства обычно. Ну да.

И: Спасибо! Могли бы Вы сказать, в данной организации есть место слухам?

М: О да! Особенно по поводу работы. Из последних слухов я могу вспомнить такой: наших девочек очень волновал вопрос оплаты праздников, потому что парней в коллективе гораздо меньше, чем женщин. Вот нам и стало интересно откуда они возьмут столько денег, чтобы они (20 человек) организовали праздник, подарки и цветы для 78 женщин. Естественно, мы сразу предположили (или где-то услышали, уже не помню), что им с этим поможет компания. Но нам же никто не помогал и не предлагал помощь на 23 февраля… Конечно, это очень обидно, когда у тебя собираются вычесть даже 100 рублей без твоего ведома. Мы очень разозлились. Но надо сказать, что в итоге ни у кого ничего не вычли и уже сложно сказать от кого это все пошло.

И: Ого! Вы как будто специально расска…

М: (перебивает).. На самом деле да, очень хотела поделиться.

И: Я поняла. Скажите тогда пожалуйста, как бы можно было избежать такой проблемы как в описанной Вами ситуации?

М: Ну можно было бы нас предупредить. Сделать рассылку информации. Сказать руководству. Непонятно почему все это в секрете держится.

И: А вообще, слухи в организации – негативное явление?

М: Ну, я бы так не сказала. Это постоянное явление. Хотя в описанной мной ситуации конечно негативное! Для морального состояния работников и репутации руководства.

И: Судя по тому, что вы сказали, проблема кроется в формальной коммуникации в организации. Возможно ли уменьшить влияние слухов засчет улучшения формальных коммуникаций?

М: Формальных это каких?

И: Ммм… Основные каналы организационного общения, по которым поступает вся информация, имеющая отношение к деятельности организации. Вы поняли?

М: Да… Ну да! Если бы нас предупредили, никто бы не психовал!

И: Каким образом это можно было бы исправить?

М: Бесплатно даже думать не буду… Не знаю! Спасибо!

И: Спасибо… До свидания.

**Приложение 7**

Старший менеджер по продажам, 27.03.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Добрый день! Как Ваши дела?

СМ: Здравствуйте… Все хорошо, спасибо.

И: Кем вы работаете? Как давно?

СМ: Работаю всего 12 лет, сейчас уже старший менеджер. В Тайланде вот по заслугам была недавно.

И: Поздравляю Вас! Но все же к делу: с кем Вам приходится общаться чаще всего?

СМ: С коммерческим директором и другими менеджерами. Хотя, в основном с клиентами. После них уже ни с кем общаться не хочется.

И: Понимаю. А от кого вы получаете информацию об изменениях в работе?

СМ: В основном от руководства..

И: Скажите пожалуйста, Вы верите неофициальной информации?

СМ: Ну, бывает иногда конечно, но чаще нет.

И: Касаемо неофициальной информации, Как вы думаете – в организации есть слухи?

СМ: Как и в любом обществе – конечно. Другое дело, что в нашем отделе их нет, вроде бы.

И: А Вы не могли бы привести пример?

СМ: Надо подумать, помню при очередном изменении оплаты труда и системы мотивации для всех сотрудников компании, генеральный почему-то собрал только нас (менеджеров по продажам) и прозрачно объяснил новые правила тоже только нам, а не как обычно, на общем совещании. Во-первых, было непонятно почему вызвали только нас. Это выглядело немного подозрительно. А во-вторых, никто так и понял, дошла ли информация до остальных сотрудников организации, потому что зарплату вроде подняли всем, кому-то больше, кому-то меньше, а многие просто перестали здороваться с нашим отделом и до выплаты заработной платы ходили злые. Потом им видимо пришла смс-ка о зачислении денег и они оттаяли от цифры

И: Как Вы думаете, как можно было избежать такой ситуации?

СМ: Открыть глаза и читать оповещения на рабочем столе. Ну, или устраивать общее совещание, но для этого нужно помещение, а у нас его нет.

И: Я Вас поняла. Можете ли Вы сказать, что проблема в организации формальной коммуникации?

СМ: Да, руководство иногда забывает кому-то что-то сказать. Но существует рассылка, в которой всегда есть все. Возможно стоит сделать ее более яркой и броской.

И: Каким образом можно избежать слухов?

СМ: Никаким, конечно.

И: Я вас поняла, спасибо огромное!

# Приложение 8

Менеджер по продажам, 06.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Доброе утро! Как проходит Ваш рабочий день?

МПП: Доброе утро. Cпасибо большое, все хорошо.

И: Вы не против, если я буду делать для себя пометки в ходе нашего интервью?

МПП: Да делайте пожалуйста, не спрашивайте.

И: Спасибо большое. Скажите мне, пожалуйста, как давно Вы работаете в Торговом доме?

МПП: Давно, уже лет 9 точно. Да, 9… Но я изначально в другой отдел пришла, потом поняла, что хочу и могу хорошо работать в продажах и меня перевели в этот отдел.

И: Ого! Скажите, тогда, сколько лет Вы уже работаете в отделе продаж?

МПП: 6-й год уже пошел.

И: Скажите, с кем в течение рабочего дня Вам приходится общаться чаще всего?

МПП: С клиентами, естественно.

И: Хорошо, а помимо клиентов, из сотрудников организации?

МПП: Со старшим менеджером и коллегами-менеджерами.

И: А с кем Вам приятнее всего общаться?

МПП: Да много с кем.. Можно же без имен?..

И: Конечно!

МПП: У нас в отделе все девочки хорошие, мы даже вне работы часто встречаемся.

И: Это здорово, когда в компании такой хороший, сплоченный коллектив. Скажите, откуда Вы получаете информацию, касаемую Вашей работы в компании?

МПП: От руководителя и генерального директора.

И: А есть ли в организации технические средства передачи информации?

МПП: У нашего отдела есть свой диалог в Вотсаппе, ну и рассылка через 1С.

И: Вы часто ими пользуетесь? Могли бы Вы соотнести в процентах сколько информации Вы получаете «вживую» и сколько с помощью техники?

МПП: Ну и вопросики у Вас. Основную массу информации получаю непосредственно от руководителя, а какие-то мелочи уже через технику. Получается 70/30.

И: А бывало ли такое, что Вы получали информацию об изменениях в работе не от руководителя, а от коллег?

МПП: Бывало, но уже очень давно… Ну, и она в итоге была не совсем корректная.

И: А Вы вообще склонны верить непроверенной информации?

МПП: Как сказать… Когда коллеги говорят о повышении зарплаты – верить хочется, но скорее нет, чем да.

И: У вас такой большой опыт работы в данной организации. Скажите, сталкивались ли Вы когда-нибудь со слухами?

МПП: Естественно! Каждый день что-то новенькое.

И: Могли бы Вы привести пример?

МПП: Извините, но если честно не могу вспомнить ничего конкретного.

И: Ну ладно. С каким типом слухов вы чаще сталкивались? О личной жизни или о работе?

МПП: Скорее о работе. Когда информации не хватает, сразу сами додумываем и начинаем переживать. Человеческая сущность.

И: Как Вы думаете, возможно ли каким-то образом избежать слухов?

МПП: Рабочих можно наверное. Если как-то наладить коммуникации, информацию целиком предоставлять.

И: Насчет налаживания коммуникаций. Возможно у Вас есть идеи по решению текущих проблем в данной сфере?

МПП: На самом деле есть. Хотелось бы, чтобы чаще совещания общие проводились, но места, к сожалению нет. Поэтому одну и ту же информацию всем говорят по очереди и до последних она уже очень урезанная доходит, потому что естественно тяжело говорить одно и то же кучу раз.

И: Спасибо огромное за Ваши ответы! Хорошего дня!

# Приложение 9

Менеджер по продажам, 06.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Здравствуйте! Как проходит рабочий день?

МПП: Доброе утро. Бодро, работы много, ещё и интервью Ваше.

И: Обещаю, это не займет очень много времени. Скажите, пожалуйста, кем Вы работаете?

МПП: Менеджером по продажам

И: Как давно?

МПП: 5 лет уже

И: Скажите, Вы работаете уже 5 лет в компании, с кем Вы контактируете чаще всего?

МПП: Дайте подумать… С коллегами, пожалуй. И с руководителем.

И: Ваш руководитель – коммерческий директор?

МПП: Именно.

И: С кем в коллективе Вам приятнее всего общаться?

МПП: С коллегами: у нас всегда много общих тем для разговора и большую часть своего времени мы проводим вместе, на работе.

И: Отлично! Скажите, откуда Вы получаете информацию о нововведениях в организации?

МПП: От руководителя.

И: Вы используете технические средства передачи информации?

МПП: Не поняла…Вы про почту? Ну да, электронную почту, рассылку в 1С используем, но крайне редко.

И: Телефоном не пользуетесь?

МПП: А, ну и конечно телефон, да, безусловно.

И: Скажите, пожалуйста, как часто в вашей компании проводятся совещания?

МПП: У руководства – часто, а общих нет, потому что негде. Обычно новую информацию через рассылку передают.

И: А в целом, Вы думаете, что отсутствие совещаний влияет на передачу информации?

МПП: Конечно! Так все бы сразу все услышали, если кто-то не понял – можно уточнить. А так каждый сам себе придумывает развитие событий и контекст.

И: Исходя из Вашего ответа, Вы когда-нибудь сталкивались со слухами на рабочем месте?

МПП: Конечно.. В любом коллективе, наверное, они возникают. Кстати, надо сказать, что они достаточно быстро разоблачаются и не принимают критической формы.

И: Может быть Вы можете привести какой-то пример слуха, который Вы слышали?

МПП: Мммм… Помню, когда нового менеджера по продажам приняли на работу пошел неприятный слух. Мол на замену кому-то из нас, самому неэффективному.

И: И как решилась проблема?

МПП: Да как-то само собой… Он остался, никого не уволили. Потом руководитель сказала, что наняли его из-за открытия нового направления работы.

И: Как Вы думаете, возможно ли избежать слухов?

МПП: Нееет. Точно нет.

И: Хорошо, слухи это явление позитивное или негативное?

МПП: В работе скорее негативное, конечно. Очень портит настроение зачастую.

И: В таком случае, могли бы Вы предложить какие-то мероприятия по борьбе со слухами в компании?

МПП: Я так сразу не могу сказать… Давайте я к Вам попозже подойду и скажу что придумала.

И: Хорошо, спасибо!

# Приложение 10

Менеджер по продажам, 06.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Добрый вечер! Вы не против, если я в ходе интервью буду делать пометки?

МПП: Здравствуйте! Делайте, конечно.

И: Как Ваш рабочий день?

МПП: Спасибо, всё нормально.

И: Тогда перейдем к интервью?

МПП: Хорошо.

И: Кем Вы работаете?

МПП: Менеджером по продажам.

И: Как давно?

МПП: Лет 8.

И: Спасибо! Скажите пожалуйста, с кем Вам общаться приятнее всего?

МПП: Да я в принципе со всеми люблю общаться, просто устал сегодня. Думаю, что могу с любым общий язык найти.

И: Могли бы Вы уточнить, с кем Вы чаще всего общаетесь в рабочее время?

МПП: С клиентами, руководителем и коллегами из отдела. Иногда еще с коллегами из других подразделений.

И: Вы сказали про руководителя, скажите: кто Ваш непосредственный руководитель?

МПП: Коммерческий директор… Иногда её функции выполняет старший менеджер.

И: Скажите, откуда Вы узнаете последние изменения, связанные с работой?

МПП: От руководителя или генерального директора. Так как именно наш отдел приносит организации прибыль, он часто к нам заходит.

И: Никаких технических средств не используется?

МПП: Почему? Мы пользуемся электронной почтой, диалогами в мессенджерах, рассылкой. Просто не так часто, гораздо чаще просто говорят напрямую как теперь надо делать дела.

И: Я поняла Вас. Скажите, как часто в организации происходят изменения?

МПП: Сложно сказать. Вообще, у нас постоянно что-то меняется, но в разных сферах. У бухгалтеров там вообще завал, каждый день что-то новенькое, у нас гораздо реже.

И:Отлично! Как вы относитесь к неофициальной информации?

МПП: Не понял. Поясните, пожалуйста.

И: Ну, например: ваша коллега сказала Вам, что она слышала, что со следующего месяца планируется переезд вашего отдела в противоположный район города, хотя руководитель Вам ничего не говорил. Как вы отнесетесь к такой новости?

МПП: Вы что мысли читаете? У нас где-то полгода назад примерно такая ситуация и была.

И: Серьезно? Можете рассказать поподробнее?

МПП: Да Вы уже сами всё рассказали. Короче, пришла моя коллега, вся какая-то нервная и напряженная. Я её и спросил, мол ты чего такая нервная и напряженная? Она мне и рассказала, что слышала, что отдел продаж переводят в другой район. Ключевое, что тот отдел действительно перевели. Вот только речь шла о филиале в Сочи.

И: Интересно. А вы знаете, как так вышло, что она это вообще услышала и додумала?

МПП: Коллега заходила в отдел персонала за печатью, когда директор по персоналу обсуждала этот вопрос с генеральным директором. Коллега это услышала и очень расстроилась, так как она живет рядом с нашим офисом и водит ребенка в школу по соседству. Как-то так. Не знаю почему она сразу не уточнила вопрос у директора по персоналу.

И: Понятно. В таком случае, можете ли Вы утверждать, что в организации есть слухи?

МПП: Ну, Вы же слышали, конечно есть.

И: Вы считаете, что слухи – это скорее позитивное или негативное явление?

МПП: Это только мое мнение, но я считаю, что скорее негативное.

И: В таком случае, могли бы Вы предложить какие-то меры для избежания слухов?

МПП: Ну вот ситуацию, которую я описал, вряд ли можно было бы как-то избежать, только если всем взаперти сидеть. А в целом, не знаю как насчет избежать, но можно через слухи как-то свою политику проводить.

И: Как, например?

МПП: Ммм… Ну запускать слух о введении чего-то, что на самом деле собираются ввести и посмотреть на реакцию.

И: Спасибо Вам большое!

# Приложение 11

Бухгалтер, 06.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Здравствуйте! Как проходит Ваш рабочий день?

Б: Спасибо, все замечательно. Как ваше интервью?

И: Спасибо, все нормально тоже. Подскажите, кем Вы работаете?

Б: Бухгалтером

И: А как давно Вы занимаете эту должность?

Б: 7 лет уже.

И: Скажите, с кем вы взаимодействуете на работе чаще всего?

Б: С коллегами и руководителем.

И: А вашим руководителем кто является?

Б: Формально – главный бухгалтер. По факту – финансовый директор.

И: Это как?

Б: Финансовый директор ставит задачи, главбух – контролирует их исполнение.

И: Спасибо. Скажите тогда, с кем вам приятнее всего общаться?

Б: Да ни с кем, я вообще не люблю общаться. На работе точно.

И: Спасибо Вам большое за потраченное время. Хорошего рабочего дня!

Б: А, все? Спасибо Вам, что так быстро.

# Приложение 12

Маркетолог, 10.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт».

 И: Доброе утро! Как Вы добрались?

М: Доброе! Как обычно, пробки, спать охота.

И: Ну тогда надеюсь, что наше интервью Вас взбодрит немного. Вы не против, если я буду делать пометки по ходу?

М: Нет, не против, делайте.

И: Спасибо! Скажите пожалуйста, кем Вы работаете?

М: Менеджер по маркетингу.

И: А как давно?

М: Почти 5 лет.

И: Скажите, с кем Вы взаимодействуете чаще всего?

М: С коллегами, руководителем и топ-менеджментом.

И: А с кем Вам приятнее всего общаться?

М: Ой, сложно сказать, у нас все хорошие, добрые.

И: То есть у Вас хорошие отношения в коллективе?

М: Ну да. Говорю же, все хорошие.

И: Это очень здорово. Скажите, откуда Вы узнаете о последних изменениях в организации?

М: От руководителя или от коллег.

И: Вы говорите «от коллег». Информация, получаемая Вами от коллег, обычно без искажений?

М: Когда как. Ну, слушайте, все более менее серьезное я узнаю от руководителя. От коллег – мелочи.

И: Спасибо! Как Вы считаете, в Вашей организации есть слухи?

М: Ого! В любой организации они есть, наша, думаю, не исключение.

И: Вы с ними сталкивались?

М: За 5 лет работы? Конечно! Чего только люди не придумают. Продажники недавно уже со слезами на глазах сидели на чемоданах и собирались в другой район. Хотя на самом деле их девочка что-то не так услышала и понеслось.

И: В таком случае, скажите, вы расцениваете слухи в организации скорее как позитивное или негативное явление?

М: В целом, негативное.

И: Почему?

М: Панику наводят, мешает продуктивно работать.

И: Хорошо, спасибо. Может быть Вы могли бы предложить какие-то меры по борьбе со слухами?

М: Надо наверное сразу как появился слух, как руководство это почувствовало, сразу давать опровержение или подтверждение фактической информацией. Я думаю, это самый эффективный метод.

И: Спасибо Вам большое за интервью! Хорошего дня!

# Приложение 13

Менеджер по персоналу, 10.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Доброе утро! Как твои дела?

М: Приветик. Все хорошо, а у тебя?

И: Тоже, спасибо. Ты не против, если я пометки буду делать в ходе беседы?

М: Пиши-пиши, конечно, ты чего?

И: Скажи, пожалуйста, кем ты работаешь:?

М: А то ты не знаешь… Менеджер по персоналу. Оформляю иностранных граждан на работу, занимаюсь их поиском.

И: Спасибо! А как давно?

М: Ну, уже около полутора лет.

И: Скажи, пожалуйста, с кем тебе приходится общаться чаще всего?

М: С узбеками! И с коллегами еще.

И: А как же руководитель?

М: Мой руководитель – директор по персоналу, но мы с ней больше как коллеги общаемся. Я могу задать ей вопрос, если что-то непонятно или я сомневаюсь, но я больше автономно работаю.

И: А с кем приятнее всего общаться?

М: Не могу так сразу выделить, дискомфорта при общении не ощущаю ни с кем.

И: Я поняла, скажи, пожалуйста, в организации часто происходят изменения?

М: Возможно в других отделах – да, но в отделе персонала все стабильно. Спокойно, плодотворно работаем.

И: Хорошо, а когда изменения все таки происходят, откуда ты о них узнаешь?

М: В таком случае – от руководителя.

И: Скажи пожалуйста как менеджер по персоналу, как часто в организации проводятся мероприятия по сплочению коллектива? Корпоративы, тренинги…?

М: Сразу могу сказать, что тренинги не проводятся, но корпоративные мероприятия – это наша сильная сторона. Организуется очень много праздников. Да и люди сами друг друга всегда поздравляют. Хотя, к сожалению, в этих корпоративных праздниках принимают участие только офисные работники.

И: Скажи пожалуйста, в вашей организации есть место слухам?

М: Ну как в любом обществе, естественно. Ты же сама слышала с какими претензиями люди иногда приходят.

И: Слушай, я настолько была погружена в разбирание бумажек, можешь напомнить?

М: Вот из последнего? Помнишь заходила девушка с разборками по поводу оплаты 8 марта и 23 февраля? Сама себе что-то придумала, всех напугала вокруг, и нас в том числе, в итоге-то никому ничего не вычитали из зарплаты, а осадок остался.

И: Да-да, помню такое. Как ты думаешь, слухи это негативное явление или позитивное?

М: Негативное, конечно. Для менеджера по персоналу точно. Столько необоснованных претензий, на которые часто сама не знаешь как отвечать!

И: Ты бы могла предложить какие-то меры по борьбе со слухами?

М: Честно? Нет, мне кажется, люди склонные к распространению слухов всегда найдут к чему прицепиться. Можно их всех уволить.

И: Слушай, скажи пожалуйста, у вас в организации есть какие-то технические средства передачи информации?

М: Конечно, есть. Почта, телефоны, общие диалоги, рассылка на рабочий стол.

И:Спасибо большое за интервью! Пока!

# Приложение 14

Секретарь, 10.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И:Добрый день! Как ваш рабочий день?

С: Привет. Да впопыхах, все звонят, всем что-то надо.

И: Обещаю, что интервью не займет много времени. Вы не против, если я буду делать пометки в ходе беседы?

С: Делайте, конечно, что за вопросы.

И: Скажите, пожалуйста, кем вы работаете?

С: Секретарем. Мои функции – ответы на входящие звонки, встреча партнеров, организация встреч, заказ товаров для функционирования офиса. Ручки там, бумага, вода для кулера. Такое вот.

И: То есть Вы больше как ресепшионст работаете?

С: Вот, да, точно, забыла это слово!

И: Вы наверное много взаимодействуете с людьми в силу характера вашей работы. Скажите, с кем вы общаетесь чаще всего?

С: Я – посредник между посетителями и офисными работниками. Могу сказать, что чаще всего взаимодействую с директором по персоналу, к которому приходят на собеседования и генеральным директором, которому часто звонят и просят передать информацию или назначить встречу. Я почти не пересекаюсь с большинством офисных работников. Мы же в разных зданиях работаем.

И: Спасибо Вам большое за Ваши ответы! Хорошего дня!

# Приложение 15

Охранник, 10.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Здравствуйте! Как Ваш рабочий день?

О: Добрый день! Спокойно, все нормально, спасибо.

И: Скажите, пожалуйста, кем Вы работаете?

О: Охранником, но я не тут оформлен, если это важно.

И: Окей, спасибо. А как давно Вы уже работаете здесь?

О: 10 лет..

И: Ого! Скажите, с кем Вы взаимодействуете чаще всего?

О: С секретарем, посетителями и 30% с остальными сотрудниками организации, когда нечего делать и я им помогаю хожу.

И: В смысле «помогаете»?

О: Ну бутылку воды в кулер в каждом кабинете поставить, могу помочь что-то тяжелое донести, мусор вынести.

И: Я правильно понимаю, что вы на аутсорсинге работаете?

О: Да

И: А в данной организации, кто является Вашим руководителем? Кто дает задания, контролирует работу?

О: Секретарь контролирует во сколько я прихожу на работу, вовремя ли. В целом, раз в месяц меня консультирует коммерческий директор по новым целям, по тому на что и кого обращать внимания. Можно сказать, что я предоставлен сам себе.

И: Слушайте, скажите пожалуйста, мимо Вас в течение дня проходит множество человек. Вы когда-нибудь обращали внимание, возникают ли слухи в организации?

О: О! К счастью для Вас, я много курю и провожу на внутреннем дворе много времени. Там столько всего обсуждается. Недавно вот обсуждали, что в организацию устроилась племянница финансового директора, говорят, достаточно жесткая женщина, мол теперь ничего по-тихому не обсудить и не посплетничать. Странно, мне даже интересно, что это за девушка, я её ни разу не видел. Вернее, может и видел, но сейчас приняли много новеньких девочек.

И: Может быть есть еще какие-то истории?

О: Надо подумать… А! Была ситуация, когда сотрудница на перекуре жаловалась мне, что руководство ей сказало, что могут её повысить, но при условии, если она перекрасит волосы. Она наверное неделю плакала, что не хочет расставаться со своими рыжими волосами. Все её подружки-коллеги тоже напряглись, мол что за дискриминация и начали записываться в салоны. Ну, а я чего? Мне стало жалко девочку, поднялся в отдел персонала и спросил, что за дела такие. Вы бы видели эти глаза по 5 рублей!

И: А как в итоге дело обстояло?

О: В итоге, ей обещали там какую-то должность, не помню какую. Там надо много с клиентами общаться, видеться. И руководство попыталось ей тонко намекнуть на то, что ей надо лучше ухаживать за собой и своей прической, чтобы быть красивым представительным лицом компании, потому что профессионал она прекрасный. Почему-то она решила, что надо именно перекраситься. Не знаю что там в голове у неё.

И: С ума сойти! Таким образом, какое Ваше отношение к слухам?

О: Плохое.

И: Как думаете, можно с ними как-то бороться?

О: Думаю, нет. Вряд ли от них можно избавиться насовсем.

И: Спасибо Вам большое за интервью!

# Приложение 16

Генеральный директор, 11.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И:Здравствуйте! Вы можете ответить на несколько вопросов?.. Их будет не очень много!

ГД: Ну да, мне не сложно. Слышал уже сколько шуму Вы подняли своим интервью. Даже интересно стало.

И: Это прекрасно, что Вы заинтересованы в процессе. Этот вопрос – формальность, но я обязана его задать: кем вы работаете?

ГД: Так, уже весело. Я работаю генеральным директором.

И: Давно?

ГД: Ну 25 год пошел уже.

И: О! Так скоро юбилей! Кстати, как часто в вашей организации проводятся мероприятия по сплочению коллектива? Корпоративные праздники, выезды, тренинги?

ГД: Стабильно на все праздники. Когда-то бюджетнее, когда наоборот… Вот скоро уже будет юбилей – 25 лет нашей компании. Будет шикарный корпоратив! Такого еще не было! Тренинги проводим, но не для всех. Вернее, проводим их не мы, а отправляет сотрудников на эти тренинги.

И: А совещания?

ГД: С этим проблема. Совещания-то проводятся, но нет возможности разместить всех. Нет такого большого зала. Хотя это было бы очень удобно, если нужно презентовать одну и ту же информацию всем сотрудникам.

И: Можно тогда задам такой вопрос: с кем вам приходится чаще всего взаимодействовать?

ГД: С партнерами, инвесторами и финансовым директором. Естественно, с подчиненными я тоже общаюсь, но в гораздо меньшем количестве.

И: Скажите, как регулярно Вы запрашиваете обратную связь у сотрудников?

ГД: О чем-то конкретном или в принципе? Обычно, конечно, это происходит в контексте нововведений. Довольны сотрудники или нет. Сложно так сказать, не я же хожу их всех опрашиваю.

И: Я вас поняла. Перейдем непосредственно к теме моей работы: Вы когда-нибудь сталкивались со слухами в компании?

ГД: Со слухами?!... Безусловно. Мне вообще думается, что это наша больная тема в силу гибкой политики компании. Развиваемся и растем мы стабильно, но также стабильно происходят и изменения в самых разных сферах. Соответственно, люди готовы ко всему и верят тоже всему. Могу похвастаться, обороты с каждым годом растут и намечается положительная динамика и в дальнейшем, но много раз уже приходили люди с заявлениями по собственному желанию. Они объясняли свое решение так: «Ну мы же уже на грани банкротства, попадать под сокращение или не получать месяцами зарплату – совсем не хочется». Самое удивительное, что это были очень толковые сотрудники, ценные. Даже лояльные к компании, но в такой ситуации их можно понять. Лояльность лояльностью, а кушать хочется. К чему я это все?... А, к тому, что слухи в организации есть, определенно. Их не может не быть.

И: Скажите, по Вашему мнению, это скорее позитивное явление или негативное?

ГД: С точки зрения морального климата в организации и репутации руководства – явно негативное, а с точки зрения руководителя, следящего за ходом мыслей сотрудников – позитивное. Пусть лучше обсуждают, я вовремя узнаю и объясню что правда, а что – нет, чем в полной тишине увольняться.

И: Если подойти к вопросу слухов с вашей точки зрения: стали бы Вы бороться со слухами?

ГД: Бороться – нет.

И: А управлять?

ГД: А управлять – да.

И: Вы так уверенно об этом говорите, возможно у Вас есть какие-то идеи и мысли на этот счет?

ГД: Есть.

И: Поделитесь?

ГД: Бесплатно? Нет! Шутка… Я бы сам какие-нибудь запускал! Или со существующими работал, но об этом надо подумать еще.

(генеральному директору позвонили, пришлось уйти)

**Приложение 16**

Главный бухгалтер, 11.04.2018, ООО «Торговый Дом «Виконт»

И: Доброе утро! Как ваши дела?

ГБ: Вам тоже доброе. Спасибо, все хорошо. А у Вас?

И: И у меня. Вы не против, если я буду делать пометки в ходе нашей беседы?

ГБ: Конечно делайте.

И: Скажите, пожалуйста, какую должность Вы занимаете?

ГБ: Главный бухгалтер

И: Скажите, как давно?

ГБ: Порядка 11 лет.

И: Внушительный срок! Скажите, с кем Вы чаще всего взаимодействуете в работе?

ГБ: С моими подчиненными и топ-менеджментом.

И: С бухгалтерами, финансовым и генеральным директорами?

ГБ: Да, все верно.

И: Скажите, а с кем приятнее всего взаимодействовать?

ГБ: Не могу кого-то конкретного выделить, наверное, с руководством. Потому что часть моих подчиненных старше меня и, если честно, чувствую себя не совсем комфортно, когда надо им давать задания или за что-то поругать.

И: Я вас поняла. Могу ли я узнать, откуда Вы узнаете последние новости, касающиеся Вашей работы в компании?

ГБ: От руководителей.

И: Лично или с помощью технических средств?

ГБ: Когда как, но чаще лично. Естественно, в случае чего финансовый директор может мне позвонить или сообщение написать, но чаще – в офисе.

И: Как часто в организации происходят изменения?

ГБ: В зависимости от сферы, но в целом часто. Я бы даже сказала, что изменения – наша стабильность и постоянное состояние.

И: В таком случае скажите, пожалуйста, верите ли Вы непроверенной, неофициальной информации?

ГБ: Вы о чем? Если что-то типа, что Путин умер в 2000 каком-то и теперь правят двойники, то нет.

И: Нееет! Я не об этом. Я об информации, касающейся Вашей работы, полученной не от руководителя, а от коллег например.

ГБ: Теперь поняла… Зависит от ситуации. В целом, конечно, нет, но ситуации бывают разные.

И: Скажите, как Вы думаете, в вашей организации есть место слухам?

ГБ: За 11 лет работы в компании, могу с уверенностью сказать, что есть. Особенно в нашем отделе.

И: Вы могли бы привести пример?

ГБ: Не думаю, что это было бы правильно с моей стороны.

И: Хорошо, я вас поняла. Спасибо. Не могли бы Вы сказать, по Вашему мнению, слухи это негативное или позитивное явление?

ГБ: В целом негативное, но без них никак.

И: Почему?

ГБ: Опыт!

И: Хорошо, скажите, а возможно ли как-то бороться со слухами?

ГБ: Целесообразнее, по моему мнению, бороться с людьми, которые этим грешат. Хотя они могут быть и хорошими специалистами.

И: Вы могли бы дать свои рекомендации по управлению слухами?

ГБ: Именно по управлению? Думаю, с помощью изучения слухов можно оценить отношение сотрудников к руководству, ситуации в компании и так далее. А как управлять слухами, кроме как запускать свои, я не знаю, не задумывалась.

И: Спасибо Вам большое за беседу! Хорошего дня!

1. Dance: F. E. X. The «concept» of communication // Journal of Communication. 1970. № 20, P. 201–210 [↑](#footnote-ref-1)
2. Д. Палмер, Л. Палмер. Эволюционная психология: секреты поведения Homo sapiens. Глоссарий к книге [↑](#footnote-ref-2)
3. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение/Глоссарий по книге [↑](#footnote-ref-3)
4. Карпов А. Психология менеджмента, 2005 г. Словарь основных терминов [↑](#footnote-ref-4)
5. Elizabeth Jones, Bernadette Watson и John Gardner. «Organizational Communication: Challenges for the New Century». Journal of Communication, December 2004. P. 722-750. [↑](#footnote-ref-5)
6. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. Перевод с французского. Ответственный редактор К.Г. Сальберг-Вачнадзе. – М.: «ПОЛПРЕД – Справочники», 2010. С. 8. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шевченко Д.А. Маркетинг и реклама. 1000 терминов. – М.: Издательство РГГУ, 2007. С. 102. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.С.354 [↑](#footnote-ref-8)
9. Бориснёв С.В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов / С.В. Бориснёв. –М.:КНИТИ-ДАНА, 2003. С.141-142. [↑](#footnote-ref-9)
10. F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management), Harper & Brothers, New York, 1911 г. [↑](#footnote-ref-10)
11. Levitt, S.D., & List, J.A.. Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. American Economic Journal: Applied Economics, 3 [↑](#footnote-ref-11)
12. Дорофеева И.В. Модель Шеннона-Уивера и ее значение для развития теории коммуникации // Языковой дискурс в социальной практике. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Тверской государственный университет". 2013. С. 49-53. [↑](#footnote-ref-12)
13. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М 1998. С. 152 [↑](#footnote-ref-13)
14. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриор-ганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181 (дата обращения: 17.11.2017) [↑](#footnote-ref-14)
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992. С. 142. [↑](#footnote-ref-15)
16. Там же [↑](#footnote-ref-16)
17. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации.: Учебн. пособие для вузов / —М.: ЗАО" Бизнес-шк." Интел-синтез", 2000.–С.217-232 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же [↑](#footnote-ref-18)
19. Рубин Г.Я. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями // Организатор производства, 2009. C.1-3. [↑](#footnote-ref-19)
20. Там же [↑](#footnote-ref-20)
21. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. / А. Б.Зверинцев — СПб. : Союз, 1997. – 228с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 265 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. – Томск : 2008 - № 2(58) – С. 125-127. [↑](#footnote-ref-23)
24. Бориснёв С.В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов / С.В. Бориснёв. –М.:КНИТИ-ДАНА, 2003. С.141-142. [↑](#footnote-ref-24)
25. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: 1999, С.35 [↑](#footnote-ref-25)
26. Дуденкова Т.А. Формальное и неформальное в научной коммуникации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». 2010. № 3 (19). С. 128-134. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же [↑](#footnote-ref-27)
28. Шрубченко А.В. Особенности неформальных коммуникаций в вузе // Теории и проблемы политических исследований. 2016. № 5. С. 90-99 [↑](#footnote-ref-28)
29. Андрейкин С.С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении: Автореф. дис. … канд. социол. наук. М., 2008. С. 15 [↑](#footnote-ref-29)
30. Андрианов, В. И. «Слухи» как социальный феномен / В. И. Андрианов, В. К. Левашов, А. Т. Хлопьев // Социологические исследования. – 1993. – № 1. –С. 132–138. [↑](#footnote-ref-30)
31. Дубин, Б. В. Слухи как социально-психологический феномен / Б. В. Дубин, А. В. Толстых// Вопросы психологии. – 1993. – № 3. – С. 24–34 [↑](#footnote-ref-31)
32. Allport, G. W. An Analysis of Rumor/ G. W. Allport, L. Postmann // Public Opinion Quarterly. – 1946. – № 10. – P. 501–517 [↑](#footnote-ref-32)
33. Shibutani, T. Improvised News:A Sociological Study of Rumor / T. Shibutani. –Indianapolis, Ind. : Bobbs-Merril, 1966. – 300 p. [↑](#footnote-ref-33)
34. Иванова С.В., Болдогоев Д.Г. Личная эффективность на 100%. Сбросить балласт, найти себя, достичь цели. М. Альпина Паблишер. 2017. – С.19 [↑](#footnote-ref-34)
35. Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий. — М.: Высшая школа, 1984.— С. 133. [↑](#footnote-ref-35)
36. Меленчук А.С. Роль слухов в формировании корпоративной культуры компании: Можно ли управлять слухами, кто и как должен это делать // Офис-файл, 2008. №110 [↑](#footnote-ref-36)
37. Горбатов Д. С. Коммуникативные механизмы и психологические закономерности трансформации слухов // Материалы Ш междунар. науч. конф. «Современный мир и Россия: экономические и социально-политические проблемы развития». Ч. 1. — Воронеж: ВГУ, МИКТ, 2009. — С. 102. [↑](#footnote-ref-37)
38. Osetrova E. V. Rumours as a Subject of Scientific Analysis: Social Psychology, History, Philology = Cлухи как предмет научного анализа: социальная психология, история, филология // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. — 2013. — Т. 6, № 9. — С. 1265—1280. [↑](#footnote-ref-38)
39. Смелзер Н. Социология. М.: Феникс. 1994. С. 606 [↑](#footnote-ref-39)
40. Рощин С.К. Психология толпы: анализ прошлых исследований и проблемы сегодняшнего дня // Психол. журн. М., 1990. № 5. С. 3-16. [↑](#footnote-ref-40)
41. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 1999. С.201 [↑](#footnote-ref-41)
42. Социальная психология. Краткий очерк / Под ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина. М.: Политиздат, 1975. [↑](#footnote-ref-42)
43. Крысько В.Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт).М, 2014. С.62 [↑](#footnote-ref-43)
44. Толковый словарь Ожегова [Электронный ресурс] URL: https://slovarozhegova.ru/ Дата обращения: 13.01.2018 [↑](#footnote-ref-44)
45. G. Adair (1984) «The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact» Journal of Appl. Psychology 69 (2), 334—345 [Reviews references to Hawthorne in the psychology methodology literature.] [↑](#footnote-ref-45)
46. Караяни А.Г. Психология и этика делового общения. М.: СГУ, 1999. [↑](#footnote-ref-46)
47. Китов А.И. Личность и перестройка: заметки психолога. М., 1990. С.174 [↑](#footnote-ref-47)
48. Латынов В.В. Слухи: социальные функции и условия появления // Социс, 1995 №1. С.13 [↑](#footnote-ref-48)
49. Сидорская И. Слухи в организации: понятие и способы управления // Современные технологии управления персоналом. 2006. №8 [↑](#footnote-ref-49)
50. Чекрыгин, А. С. Социально-психологические закономерности распространения слухов в организации : автореф. дис. ... канд. психол. наук/ Чекрыгин Александр Сергеевич. – М., 2005. – 30 с. [↑](#footnote-ref-50)
51. Официальный сайт ООО «Торговый Дом «Виконт» [Электронный ресурс] URL: http://www.vikontgroup.ru/ Дата обращения: 05.03.2018 [↑](#footnote-ref-51)