

Научная статья



DOI: 10.15593/2224-9354/2023.3.5

УДК 316.776.3: 658.5

С.Л. Зюкина

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Во введении рассмотрена новая парадигма управления через новые подходы в социальном управлении. Далее проанализированы принципы организации эффективного управления через механизмы взаимодействия персонала компании, выделены виды коммуникаций (межличностные: формальные, неформальные; вертикальные, горизонтальные; вербальные, невербальные; групповые коммуникации; массовые коммуникации; внешнеорганизационные и внутриорганизационные коммуникации). Даны характеристики эффективности коммуникативной системы: общие преграды в уровнях компетенции сотрудников и руководителей. Подчеркнута разноплановость целей и задач компании, руководителей, сотрудников. Дана оценка в восприятии информации и причины противоречий, возникающих у сотрудников. Выявлено влияние социальных установок на поведение людей, оценку партнеров и пр. Выявлены нормативы для эффективной управляемости через коммуникации (количество подчиненных, степень автономности, уровень управляемости), а также обозначены прочие параметры, влияющие на эффективность коммуникации: масштабность, уровни управления, место расположения компании (сотрудников), целостность коммуникативной системы, скорость изменений коммуникаций на предприятиях, квалификация персонала. Определена роль информации в выработке управленческого решения и в воздействии на поведение индивида, в формировании группы для выполнения производственных задач, в формировании формальной и неформальной структур организации, в управлении коммуникациями между сотрудником и потребителем, сотрудниками, руководителем и сотрудником(ми), руководителями. Таким образом, определены параметры для построения системы эффективной коммуникации компании. Кроме этого, выявлены подходы, методики, помогающие осуществить положительную эффективную результативность в коммуникативной системе. В итоге определены инструменты эффективного управления коммуникациями (коммуникационный менеджмент) и инструмент оптимизации управления коммуникациями (информационный менеджмент), показана их взаимосвязь. Выявлен состав коммуникативной компетентности сотрудника и правила эффективной коммуникации для менеджера компании.

Ключевые слова: *новая парадигма управления, виды коммуникаций, коммуникативная система компании, коммуникационный менеджмент, информационный менеджмент.*

Введение. В XXI в. изменилась парадигма управления и ее рассматривают как развивающуюся систему, где на первый план выходят деловые связи между участниками процесса [1, с. 20–27] как способ организации, оптимизации того или иного вида деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. в компании, а также становятся определяющими: служение посетителю (клиентоцентричность); внедрение инноваций в деятельность компании; налаживание доверия и ответственности во всех коммуникациях, в том числе в деловом общении (специфическая предметно-целевая коммуникативная дея-

© Зюкина С.Л., 2023

Зюкина Светлана Леонидовна – старший преподаватель кафедры гостинично-ресторанного бизнеса ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», e-mail: sveta_ha@list.ru.

тельность в сфере партнерских, социально-правовых, экономических, предметных отношений и т.д.) и системе организации взаимодействия [2, с. 17–21].

Современная организация действует в условиях большой неопределенности и быстрой изменчивости VUCA мире [3] (V – изменчивость, U – множественность вариантов сценариев, C – сложность, A – нет причинно-следственных связей), где неопределенность в действиях нужно превращать в неуверенность (понятие в менеджменте), а за счет кооперации, адаптивности к внешней среде свести на нет, а также в переходе на VANI мир (V – хрупкий, A – тревожный, N – нелинейный, I – непостижимый), где на первое место выходят метанавыки руководителя/сотрудника, саморазвитие, обучение, самообучение, в том числе и организации в целом [4].

Организация эффективного управления в компании. Механизмы взаимодействия. Таким образом, практики и теоретики определяют, что для эффективного управления, в настоящее время подсистема управления любой хозяйствующей организации во внутренней среде может оценивать свою эффективность с двух точек зрения: как механистическая, рациональная модель (система взаимодействия: сырья, средств производства, рабочей силы, управленческих и вспомогательных структур) (Ф. Тэйлор, М. Вебер – школа научного управления) или как гуманистическая модель, где на первое место ставятся человеческие ресурсы, внимание к работникам (режим работы, условия труда и пр.), мотивация, коммуникация, участие работников в выработке управленческих решений и пр.) (Элтон Мэйо – школа «человеческих отношений»). Мы будем рассматривать вторую модель диагностической оценки [5, с. 77–81] и она может распадаться на 3 подсистемы [1, с. 81–94]:

1. Организующая подсистема, т.е. совокупность подразделений и исполнителей, совокупность способов их взаимодействия, где присутствует единство структуры и технологий, а также разделение труда и кооперация в управленческой деятельности трудовых отношений.

2. Поведенческая подсистема, куда входят: управленческая идеология и ценностная ориентация системы (рациональное формирование, использование и развитие трудового, творческого потенциала для достижения социально-экономических целей организации) [6, с. 34–42]; интересы и единство интересов организации и сотрудников, удовлетворенность работников как важная мотивация и прочие стимулы, нормы участников управленческой деятельности.

3. Подсистема саморазвития – стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптация системы управления (адаптивность к изменениям), ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и их воплощение ускоренными темпами (механизм воспроизводства, закрепления, распространения и практическая реализация), т.е. повышение компетентности работников, согласно стратегическим, тактическим и операционным целям и задачам организации.

Через коммуникацию осуществляются различные управленческие функции, что подтверждается следующими данными: от 50 до 90 % всего рабочего времени руководителя разного уровня заполнено коммуникациями. Считается, что неэффективные коммуникации – это одно из главных препятствий на пути достижения высоких результатов их организаций у 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей (менеджеров) [7, с. 323].

Исходя из этого, можно сказать, что нужно сформировать эффективные коммуникации в организации на всех уровнях и во всей системе в целом. Таким образом для всех систем необходимо наладить определенное информационное обеспечение в системе управления коммуникациями и коммуникационные каналы, которые связывают воедино организационную структуру, целевые ориентиры организации, управленческую идеологию, интересы, критериальную и нормативную базу работников, процедуры и организацию управленческой деятельности (коммуникации между руководителем(-ями) и подчиненным(-ми)), между сотрудниками и пр.

Для этого выделим основные, используемые в управлении виды коммуникаций:

- межличностные коммуникации (формальные и неформальные; вертикальные и горизонтальные), где проходят общие социальные процессы, сопровождающиеся коммуникациями, которыми надо управлять: руководитель – подчиненный, между руководителями, между сотрудниками;
- вербальные и невербальные коммуникации, как инструмент общения и передачи информации, с добавлением эмоциональной окраски;
- групповая коммуникация: индивид (сотрудник) – группа (отдел), индивид (сотрудник) – организация;
- межгрупповая коммуникация: между группами (отделами); правильно организованная групповая, межгрупповая коммуникация способствует динамизму структуры: сплоченности в группах, ее срабатываемости или возникновению конфликта, который нужно решить;
- массовые коммуникации во внешней среде те же, что вышеперечисленные коммуникации с партнерами, потребителями, а также те, которые на основе использования технических средств тиражирования и передачи сообщения охватывает большие массы людей, требующие управления.

Межличностная, групповая, межгрупповая коммуникации присутствуют на всех уровнях управления.

Кроме того, можно выделить внешнеорганизационные и внутриорганизационные коммуникации. Внешнеорганизационные коммуникации – это коммуникации между организацией и внешней средой, внутриорганизационные коммуникации – это коммуникации внутри организации.

Для создания эффективной коммуникации в организации необходимо создать управляемую коммуникационную и коммуникативные системы [8].

Общие преграды при организации коммуникативной системы в компании:

- 1) отличие в сферах компетенций между отделами;
- 2) отличие в целях и задачах между отделами;
- 3) поступающая информация, вступающая в противоречие с опытом или с ранее усвоенными понятиями сотрудников;
- 4) различия в социальных установках сотрудников, т.е. смещается восприятие и поведение людей (они могут его игнорировать, оценивать негативно и поступать противоположно ожиданиям отправителя);
- 5) неправильно и неточно воспринятая информация (из-за терминов, слов и пр.);
- 6) невербальные барьеры;
- 7) отсутствие мотивации.

Характеристики эффективности коммуникативной системы и ее регулирование в системе управления. Существует основная характеристика эффективности системы управления коммуникациями – управляемость. Управляемость – это степень контроля, воздействие, которое управляющая подсистема (аппарат управления, связи и взаимодействия, информация) осуществляет по отношению к управляемой подсистеме (отделы организации, трудовой коллектив, индивиды, связи, реакции) или реакция управляющей подсистемы на воздействие, власть.

Управляемость зависит от количества подчиненных, от масштабности организации, от места расположения подразделения, от скорости изменений в организации и других факторов.

По количеству подчиненных управляемость прямо пропорциональна количеству, количество подчиненных увеличивается в арифметической прогрессии, а количество межличностных отношений увеличивается в геометрической прогрессии. Французский математик литовского происхождения В.А. Грейкунас утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Для определения общего количества таких связей используется формула [9, с. 212]

$$K = A + B + C = N \left(\frac{2^N}{2} \right) + N - 1, \quad (1)$$

где K – количество связей, предельных для данной численности подчиненных (объем контролируемых отношений);

A – предельное число прямых отношений;

B – предельное число перекрещивающихся отношений;

C – предельное число групповых отношений;

N – количество подчиненных.

Ч. Дэвис занимался экспериментами на предприятиях и определил оптимальные нормы управляемости для топ-менеджеров, что составило 3–8 чел., а для линейных начальников – 10–12 чел. Количество связей руководитель – подчиненные:

<i>N</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>C</i>	1	6	18	44	100	222	490

Кроме этого, управляемость зависит от масштабности (числа уровней управления), а также от содержания информации, которую можно делегировать; от места расположения объекта, от целостности коммуникативной системы; от скорости изменений на предприятии; от квалификации персонала и развитие его эмоционального интеллекта.

Следующий критерий – это степень автономности, которую сохраняет управляемая подсистема по отношению к управляющей подсистеме. Данная характеристика может изменяться в зависимости от вида систем, качества целевого управляющего воздействия и пр., но она всегда присутствует в социальной системе.

В целом управляемость коммуникациями в социальной организации – это комплексный интегральный показатель, который имеет противоречия: между управленческим решением (воздействием посредством информации от руководителя) и исполнением (реакцией подчиненного(-ных) в виде действий, отчетов и пр.), между контролем (получение информации руководителем об отклонениях у подчиненного и его реакция) и исполнением (реакция подчиненного на управленческое воздействие в зависимости от степени автономности подчиненного(-ных)).

В любом случае на степень управляемости [10], т.е. насколько система управляема, влияют вышеперечисленные факторы, а также характер взаимодействия субъект – объект (предмет, машина), субъект – субъект (их уровень квалификации, компетентность [11, с. 11–12], социально-психологическое состояние); характеристика информации (надежность, полнота, достоверность, актуальность и пр.); возможность обработки информации (руководителем и подчиненным); воздействие – «отклик» на воздействие в виде информации (распоряжение – отчет) и, таким образом, степень управляемости может быть измерена по формуле

$$K = 1 - \frac{K_n}{K_{\text{общ}}} \cdot 100 \%, \quad (2)$$

где *K* – уровень управляемости за анализируемый период (коэффициент управляемости);

K_n – количество нереализованных целей (заданий) за анализируемый период;

K_{общ} – общее количество целей (заданий), поставленных за анализируемый период.

Далее уже можно разбираться в причинах выполнения или невыполнения. По исследованиям Ф. Кутейщикова, А.И. Пригожина, средний показатель выполняемости управленческих решений 60–70 %, соответственно 30–40 % распоряжений не исполняется [12, с. 56].

Управляемость может регулироваться методами управления [13, с. 251] и информацией для управленческого решения, в виде:

- воздействия на поведение индивида (по отношению к отдельному работнику предприятия): прямое (приказ, задание); через мотивы и потребности (стимулирование); через систему ценностей и норм (развитие организационной культуры); через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса и пр.);

- применительно к группе: целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психологическим признакам, количеству, размещению рабочих мест и т.д.) и коммуникативная компетентность; сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использования социально-психологических факторов и иных способов);

- на уровне организации: согласование формальной и неформальной структур (преодоление противоречий между запланированными и действительными связями и нормами); привлечение исполнителей к выработке решений; командообразование на разных уровнях.

Проблемы с управляемостью могут возникнуть в связи с размерами предприятий, численностью персонала, территориальным размещением отдельных подразделений, служб, филиалов, а также с быстрым развитием организации [14, с. 132–139]. К традиционным проблемам в управлении коммуникациями можно отнести: интересы и желания сотрудников, их мотивация, которые должны быть максимально приближены к интересам организации; условия труда, анализ социальных последствий, принимаемых управленческих решений; отношение к управленческим решениям исполнителей; проблемы дисциплины, ответственности и исполнительности; проблемы качества коммуникации с посетителем и с другими сотрудниками.

Подходы современности, помогающие осуществить положительную результативность в коммуникативной системе, управлении, деятельности организации в целом.

1. В настоящее время оптимально работать не с функциями, а бизнес-процессами (деятельность, где на входе ресурсы, а на выходе продукт, услуга, представляющие ценность для потребителя). Каждое мероприятие по разным бизнес-процессам можно рассматривать как проект, где используются agile-методология.

2. Нужно обратить внимание на лидерство, стратегическое лидерство [15], адаптивное лидерство [16], куда заложены наставничество [17, с. 81] и коуч – актуальные в настоящее время.

3. Следует использовать важный компонент адаптивности [18]:

- ролевой подход: в каждом проекте должны присутствовать разные роли: коммуникатор, идеолог, творец и пр., т.е. сотрудники должны выполнять разные роли. Если какой-то роли не будет в проекте, то проект, по всей вероятности не сможет быть успешным;

- принцип «групповой работы» (работать не в группе (в отделе)), т.е. несколько работников отдела, разных отделов действуют как один работник, обладающий разными качествами, ролями. Границы разных отделов здесь становятся прозрачными, т.е. работники могут быть взяты из разных отделов.

4. Необходима эффективность коммуникаций.

- *Эффективная коммуникативная функция руководителя.* Ее основная задача заключается в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями и индивидами, а также с внешним окружением организации при необходимости, т.е. соблюдается принцип качества в налаживании эффективного общения [19, с. 105].

Правила эффективной коммуникации для менеджера:

- четко, ясно сформулировать цель, идею, сообщение до передачи подчиненным (цель должна быть практически достижимой);

- иметь детализированный план (соответствующей цели), который регламентирует виды работ, нормативы, сроки и пр.;

- предусмотреть вербальные и невербальные помехи;

- излучать эмпатию при передаче информации (внимание и понимание эмоционального состояния партнера по коммуникациям);

- устанавливать обратные связи с сотрудниками (реакции на управленческие решения (регуляция поведения), коммуникацию (регуляция межличностных отношений), источник самопознания) [20, с. 6–11];

- организовать налаженную систему организационного контроля, которая характеризуется справедливостью, понятностью для сотрудников, открытостью и регулярностью, исходя из современных исследований, надо еще обратить внимание на организацию мотивации сотрудника (на его внутреннюю заинтересованность);

- быть гибким и уметь регулировать коммуникативные взаимодействия (качественная и количественная потребность в информации для себя, у коллег, подчиненных, начальников), определять дефицит, объем и количественные и качественные параметры необходимой информации.

- *Коммуникативная компетентность сотрудника* (должен устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми) в деловых коммуникациях.

При подготовке, принятии и реализации управленческих решений руководитель должен обладать коммуникативной компетентностью. Кроме этого, все работники также должны обладать развитыми коммуникативными навы-

ками, коммуникативной компетентностью (интегральное качество, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной деятельности), которые являются профессионально важными для достижения желаемых результатов.

В состав коммуникативной компетентности входят [21, с. 400–402]:

– совокупность приобретенных знаний, умений, навыков, обеспечивающих эффективное протекание и результативность коммуникативного процесса: быстрая, своевременная и точная ориентирование в ситуации; стремление понять другого человека, учет его состояния; уверенность в себе; владение ситуацией, гибкость и готовность к инициативе; умение эффективно общаться в статусно-ролевых позициях с поддержанием требуемых рабочих контактов, независимо/вопреки сложившимся отношениям; создавать благоприятный климат в коллективе; умение воздействовать в групповой работе и добиваться результативности;

– совокупность специфических врожденных личностных качеств и особенностей (открытость, проницательность, доброжелательность, большая удовлетворенность общением и пр.).

– с точки зрения профессиональной коммуникативной компетентности, помимо профессионального общения, выработка деловых качеств: ответственность, трудолюбие, инициативность, креативность, гибкость мышления при выборе методов работы, энтузиазм, самообладание и социальная активность [22, с. 62], что и было определено выше в правилах эффективной коммуникации.

Эти шаги дают следующие преимущества:

1) появляется новая ценность: не количество работ важно, а качество результата, и оно становится, как правило, выше;

2) оптимизация штата: один работник может выполнить разные бизнес-процессы (фотографирование, создание текста и прочие мероприятия);

3) вырабатывается «чуткость»: гибкость и адаптивность сотрудников по отношению к воздействиям внутренней и внешней среды организации при выполнении работниками разных ролей и бизнес-процессов;

4) возрастает творческий потенциал работника: работник более полно может реализоваться как личность и профессионал.

Таким образом мы выработали *основы коммуникационного менеджмента* [23] *как инструмента эффективного управления коммуникациями во внешней и внутренней средах организации*. Основой коммуникационного менеджмента являются корпоративные коммуникации как управляемый процесс [24, с. 50].

Особенность коммуникационного менеджмента [25]:

- акцентирует внимание на социальном аспекте технологии управления, где определяющим компонентом является человеческий фактор, а не рассматривает систему управления информационным процессом с точки зрения технического процесса (источник, сообщение, передатчик, каналы, помехи, приемник,

обратная связь), т.е. использование современных подходов к управлению, акцентируя внимание на таких понятиях, как влияние, убеждение, мотивирование, в противовес традиционному: приказ, распоряжение и пр., т.е. заставлять персонал делать что-то [26];

- влияет на информационное воздействие, направленное на людей, их группы и формирования;

- это управленческий процесс, а информация – это то, что передается в ходе процесса;

- под «управлением общественными отношениями» подразумевается решение целевых задач (например, служб PR, маркетинга и пр.), связанных, например, с музейной коммуникацией «музей-посетитель».

Кроме этого, для оптимизации управления коммуникациями формируется *информационный менеджмент*. Для улучшения коммуникаций в целом, например, маркетинговых коммуникаций в частности, и их управления необходимо также организовать поступление информации (сведения и знания о действительности, благодаря которым уменьшается неопределенность в менеджменте) для правильного принятия управленческих решений руководителем, а также для правильного взаимодействия с потребителем.

Для этого необходимо организовать: доступ к определенной, надежной и достаточной информации; определение оптимальных средств и каналов передачи информации; организация в своевременные сроки поступления информации и пр.

Основные проблемы, возникающие, например, в музейных коммуникациях во внутренней и внешних средах: избыток информации (присутствие шума); искажение информации; отсутствие реакции на информацию из-за неполучения (отсутствие единого канала связи), непонимания (отсутствие знаний), несогласия (отсутствие мотивации) [27, с. 5–22]; отсутствие реакции на отрицательную, положительную обратную связь (нет работы с возражениями и жалобами, запросами, предложениями).

Центральная задача при управленческих процессах – *своевременная информированность* как руководителей, так и сотрудников, а также посетителей.

Здесь важен критерий – степень информированности: отношение фактического уровня информации к требуемому и потребность в информации как таковой. Вспомогательными критериями обеспеченности информацией являются: количество информации (ее полнота); ее значимость; точность; надежность (достоверность); понятность (например, отсутствие семантических ошибок); актуальность; гибкость; экономическая эффективность информационного процесса (соотношение прибыли от информации и затрат на нее); учет защищенности информации.

Полный объем информации, поступающей к реципиенту можно представить как 4-уровневую модель [28, с. 75–94] (рис. 1).



Рис. 1. Структура информации

Эта 4-уровневая структура включает в себя:

- 1) технический уровень – доступность технических средств и их работоспособность при передаче информации;
- 2) полезную информацию – ценная информация, которая помогает в определенной конкретной деятельности, проблеме;
- 3) информацию вторичного использования – информацию, которая может быть использована в другой, отличной от данной деятельности, проблеме;
- 4) остаточную информацию – шум, избыточность, которая не нужна в данной деятельности, не представляет интереса, ее должно быть как можно меньше.

Для улучшения информированности организации как социальной системы информацию определяют в информационные потоки (совокупность передаваемых внутри предприятия сообщений, которые необходимы для управления подразделениями и контроля деятельности сотрудников, отделов, организации в целом) [29], а затем перераспределяют по информационным системам организации.

Современные управленческие системы функционируют на базе информационных систем, обеспечивающих производственный процесс в масштабах предприятия (организации). Для управления информационными системами в конце 1970-х гг. выделилась специальная область менеджмента, названная информационным менеджментом [30].

Основная задача информационного менеджмента – создавать релевантную информацию, управлять ею и рационально использовать в интересах организации.

Присутствуют локальные, корпоративные и глобальные информационные системы.

М. Кастельс также считает необходимо активно включать в систему управления коммуникационные возможности интернет-технологий, которые входят в структуру информационного менеджмента [31, с. 327–351]. Данные

технологии способны удовлетворить запросы потребителей разных возрастных категорий и статусов.

Таким образом, результатом, например, коммуникационного менеджмента музейных коммуникаций музей – посетитель [32] будет информация, направленная вовне, во внешнюю среду, к посетителю, а результатом информационного менеджмента по музейным коммуникациям музей – посетитель будет информация, направленная во внутреннюю среду, от посетителя, с помощью которой нужно правильно оценить ситуацию в обеих средах и выработать стратегию в целом для организации и управленческие решения на разных уровнях управления, определить ресурсы, организационную структуру, компетентность персонала в данной области, посредством которых возможно добиться нужного результата для организации. Эти два информационных потока должны коррелироваться [33] (рис. 2): чем шире область пресечения, тем более релевантная информация присутствует в системе управления, тем более эффективны будут коммуникации и управление музейными коммуникациями музей – посетитель.

Коммуникационный менеджмент в коммуникации музей – посетитель осуществляет служба маркетинга, рекламы и PR, под руководством директора по развитию.

Работу информационных систем и информационный менеджмент организации технически обеспечивает IT-отдел (IT-специалист, который может быть на аутсорсинге, т.е. по договору с музеем).

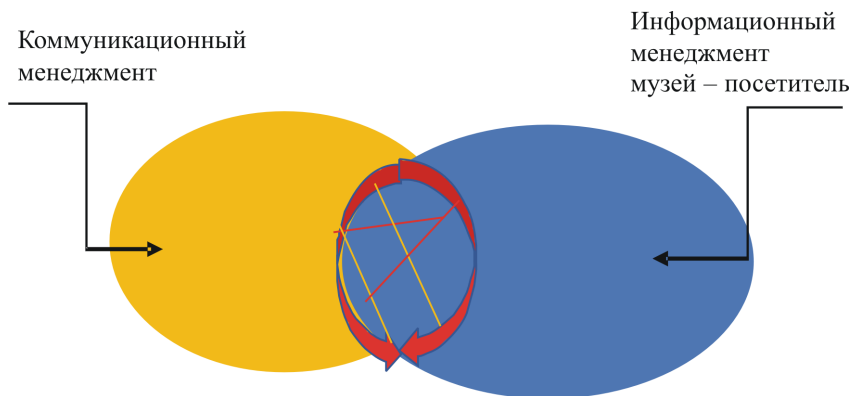


Рис. 2. Связь коммуникационного и информационного менеджмента музей – посетитель

Выводы. В результате проведенного анализа установлены следующие принципы создания системы эффективной коммуникации в деятельности компании:

1. Обратить внимание на создание обновленной организационной структуры как системы управления, согласно современным вызовам с нежесткой производственной средой.

2. Создать управляемые эффективные коммуникативные системы с коммуникационными каналами, имеющие систему ценностей, разделяемые ее членами, высокой степенью удовлетворенности и пр., обладающие полной информацией.

3. Постоянно проводить отбор, выявление, подготовку сотрудников и менеджеров, обладающих обязательной коммуникативной компетентностью, новыми и инновационными способами работы, творческим потенциалом, инициативой, профессионализмом, умеющие работать в команде, что дает возможность получить положительную результативность в деятельности компании.

Таким образом, организации необходимо сформировать коммуникационный менеджмент, а для его оптимизации – информационный менеджмент. Для оценки их эффективности следует проводить постоянно, периодически конкретные социологические исследования в разных направлениях деятельности организации.

Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 656 с.

2. Горбунов Ю.В. О понятии «механизм» в экономических науках // Экономика: Профессия. Бизнес. – 2018. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oponyati-i-mehanizm-v-ekonomicheskikh-naukah> (дата обращения: 16.02.2023).

3. Резникова К. Неустойчивый VUCA-мир: как принять, что жизнь больше не будет прежней // материалы РБК, 2020. – URL: <https://style.rbc.ru/life/5ef1ea139a79473c5be3e750> (дата обращения: 5.01.2022).

4. Богин И., Богина Е. Ключевые метанавыки будущего [Электронный ресурс] // По материалам Реформум. – 10.09.2021. – URL: <https://vimeo.com/478838303> (дата обращения: 13.02.2023).

5. Герасимов К.Б. Модель диагностики системы управления процессами организации // Основы ЭУП. – 2014. – № 4 (16). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-diagnostiki-sistemy-upravleniya-protsessami-organizatsii> (дата обращения: 01.03.2023).

6. Максимцев И.А., Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. для вузов. – Изд. 2-е, пер. и доп. – М., 2023. – 467 с.

7. Никифоров Н.Г. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. – М., 2010. – 534 с.

8. Глушко В.В., Михайлова Т.Л. Коммуникационное VS Коммуникативное // Студенческий научный форум: материалы VIII Междунар. студ. науч. конф. – М., 2016. – URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016025905> (дата обращения: 16.02.2023).

9. Рубцова М.В. Проблемы обеспечения управляемости в современных организациях и ее пути решения // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 84. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-obespecheniya-upravlyaemosti-v-sovremennyh-organizatsiyah-i-puti-ee-resheniya> (дата обращения: 28.01.2022).

10. Никитин М. Что такое управляемость организации и как ее измерять // РАНХиГС: Корпоративная практика. – М., 2021. – URL: <https://www.executive.ru/> (дата обращения: 25.01.2022).

11. Психология общения. Компетентность в общении как ресурс психического здоровья: учеб.-метод. пособие / сост. Т.В. Скутина; Сиб. федер. ун-т. – Красноярск, 2012. – 62 с.

12. Управленческие решения / под ред. Ю.В. Меркурьевой. – М.: Проспект, 2017. – 384 с.

13. Пригожин А.И. Методы развития организаций / МЦФЭР. – М., 2003. – 863 с.

14. Игнатьева И.Ф. Понимание социальной сферы в социальном менеджменте // Известия СПбГЭТУ ЛЭТИ. – 2013. – № 6. – С. 132–139.

15. Heifetz R.A, Linsky M. Leadership on the Line Staying Alive through the Dangers of Change. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2017. – 252 p.

16. Еремина В. Адаптивное лидерство – навыковый мейнстрим [Электронный ресурс] // TheHRD.ru – информационно-образовательный портал. – 14.02.2023. – URL: <https://thehrd.ru/articles/adaptivnoe-liderstvo-navykovyj-mejnstrim-2023-goda/> (дата обращения: 15.02.2023).

17. McKenna P.J., Maister D.H. First Among Equals. How To Manage a Group of Professionals. – Copyrighted materials: The Free Press New York, London, etc. 2005. – 281 p.

18. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. – Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009. – 326 p.

19. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 287 с.

20. Сафина А.А., Никифорова Э.Г., Устинов А.Э. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 104 с.

21. Эксакусто Т.В. Особенности коммуникативного поведения менеджеров в ситуациях делового взаимодействия // Информационная безопасность: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. – Таганрог, 2004. – С. 400–402.

22. Сорокина Н.И. Коммуникативная компетентность в профессиональной подготовке специалиста // Аграрное образование и наука. – 2016. – № 2. – С. 62.

23. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М., 1991. – 320 с.

24. Пряхина А.В. Коммуникационный менеджмент как объект научного познания // Российская пиарология: тренды и драйверы: сб. науч. тр. / под ред. А.Д. Кривоносова. – СПб., 2019. – С. 45–50.
25. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: учеб.-метод.пособие. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2003. – 161 с.
26. Власюк Г.В. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / МИИТ. – М., 2011. – 186 с.
27. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
28. Власюк Г.В. Ресурсы социальной организации. – М.: АСВ, 2010. – 352 с.
29. Нестеров А.К. Информационные потоки в организации [Электронный ресурс] // Энциклопедия Нестеровых. – URL: https://odiplom.ru/lab/infopotoki_organizacii.html (дата обращения: 14.08.2021).
30. Гиляревский Р.С. Информационный менеджмент: управление информацией, знанием, технологией. – СПб.: Профессия, 2009. – 304 с.
31. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / пер. с англ. Б.Э. Верпаховского и др. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2000. – 594 с.
32. Зюкина С.Л. Анализ коммуникаций в музейной деятельности // История и теория социологии: 6-е Кареевские чтения: сб. междунар. науч. конф. – СПб., 2018. – С. 226–231.
33. Сидоренко М.Г. Статистика: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ, 2018. – 160 с.

References

1. Vikhanskii O.S., Naumov A.I. Menedzhment [Management]. Moscow, Magistr, INFRA-M, 2021, 656 p.
2. Gorbunov Iu.V. O poniatii “mekhanizm” v ekonomicheskikh naukakh [Towards the mechanism conception in economics]. *Ekonomika: Professiia. Biznes*, 2018, no. 2, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-mehanizm-v-ekonomicheskikh-naukah> (accessed 16.02.2023).
3. Reznikova K. Neustoichivyi VUCA-mir: kak priniat', chto zhizn' bol'she ne budet prezhnei [Unsustainable VUCA world: How to accept that life will never be the same again]. Available at: <https://style.rbc.ru/life/5ef1ea139a79473c5be3e750> (accessed 05.01.2022).
4. Bogin I., Bogina E. Kliuchevye metanavyki budushchego [Key meta-skills of the future]. Available at: <https://vimeo.com/478838303> (accessed 13.02.2023).
5. Gerasimov K.B. Model' diagnostiki sistemy upravleniia protsessami organizatsii [Model of diagnosis of the system of management by the processes of an organization]. *Osnovy EUP*, 2014, no. 4 (16), available at: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/model-dagnostiki-sistemy-upravleniya-protsessami-organizatsii (accessed 01.03.2023).

6. Maksimov I.A., Gorelov N.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resource management]. Moscow, 2023, 2nd ed., 467 p.

7. Nikiforov N.G. Praktikum po psikhologii menedzhmenta i professional'noi deiatel'nosti [Practical handbook on psychology of management and professional activity]. Moscow, 2010, 534 p.

8. Glushko V.V., Mikhailova T.L. Kommunikatsionnoe VS Kommunikativnoe [Communication vs communicative]. *Studencheskii nauchnyi forum*. Proc. of 8th Int. Student Conf. Moscow, 2016, available at: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016025905> (accessed 16.02.2023).

9. Rubtsova M.V. Problemy obespecheniia upravliaemosti v sovremennykh organizatsiiakh i ee puti resheniia [The problem of manageability provision in modern organisations and ways of its solution]. *Izvestiia RGPU im. A.I. Gertsena*, 2008, no. 84, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-obespecheniya-upravlyaemosti-v-sovremennyh-organizatsiyah-i-puti-ee-resheniya> (accessed 28.01.2022).

10. Nikitin M. Chto takoe upravliaemost' organizatsii i kak ee izmeriat' [What is managing an organization and how to measure it]. RANKhiGS: Korporativnaia praktika, Moscow, 2021, available at: <https://www.e-xecutive.ru/> (accessed 25.01.2022).

11. Psikhologiya obshcheniia. Kompetentnost' v obshchenii kak resurs psikhicheskogo zdorov'ia [Psychology of communication. Communication competence as a mental health resource]. Krasnoyarsk, SibFU, 2012, 62 p.

12. Upravlencheskie resheniia [Management solutions]. Ed. Iu.V. Merkur'eva. Moscow, Prospekt, 2017, 384 p.

13. Prigozhin A.I. Metody razvitiia organizatsii [Organization development methods]. Moscow, International Center for Financial and Economic Development, 2003, 863 p.

14. Ignat'eva I.F. Ponimanie sotsial'noi sfery v sotsial'nom menedzhmente [Understanding of the social sphere in social management]. *Izvestiia SPbGETU LETI*, 2013, no. 6, pp. 132–139.

15. Heifetz R.A., Linsky M. Leadership on the line staying alive through the dangers of change. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2017, 252 p.

16. Eremina V. Adaptivnoe liderstvo – navykovyi meinstrim [Adaptive leadership – skillful mainstream]. Available at: <https://thehrd.ru/articles/adaptivnoe-liderstvo-navykovyj-mejnstrim-2023-goda/> (accessed 15.02.2023).

17. McKenna P.J., Maister D.H. First among equals. How to manage a group of professionals. The Free Press New York, London, etc. 2005, 281 p.

18. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Boston, Massachusetts, Harvard Business Press, 2009, 326 p.
19. Zakharov N.L., Ponomarenko B.T., Perfil'eva M.B. Upravlenie nastroem personala v organizatsii [Managing the mood of personnel in the organization]. Moscow, INFRA-M, 2018, 287 p.
20. Safina A.A., Nikiforova E.G., Ustinov A.E. Kommunikatsionnyi menedzhment [Communication management]. Kazan, KFU, 2015, 104 p.
21. Eksakusto T.V. Osobennosti kommunikativnogo povedeniia menedzherov v situatsiiakh delovogo vzaimodeistviia [Features of managers communicative behavior in situations of business interaction]. *Informatsionnaia bezopasnost'*. Proc. of 6th Int. Acad. Conf. Taganrog, 2004, pp. 400–402.
22. Sorokina N.I. Kommunikativnaia kompetentnost' v professional'noi podgotovke spetsialista [Communicative competence in specialist training]. *Agrarnoe obrazovanie i nauka*, 2016, no. 2, pp 62.
23. Jackson K.G. Jr., O'Dell C. American management at the threshold of the 21st century (Russ. ed.: Greison Dzh. K. ml., O'Dell K. Amerikanskii menedzhment na poroge XXI veka. Moscow, 1991, 320 p.).
24. Priakhina A.V. Kommunikatsionnyi menedzhment kak ob"ekt nauchnogo poznaniia [Communication management as an object of scientific knowledge]. *Rossiiskaia piarologiya: trendy i draivery*. Ed. A.D. Krivonosov. St. Petersburg, 2019, pp. 45–50.
25. Reva V.E. Kommunikatsionnyi menedzhment [Communication management]. Penza, PSU, 2003, 161 p.
26. Vlasiuk G.V. Kommunikatsionnyi menedzhment [Communicative management]. Moscow, MIIT, 2011, 186 p.
27. Klochkov A.K. KPI i motivatsiia personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov [KPIs and staff motivation. A complete collection of practical tools]. Moscow, Eksmo, 2010, 160 p.
28. Vlasiuk G.V. Resursy sotsial'noi organizatsii [Social organization resources]. Moscow, ASV, 2010, 352 p.
29. Nesterov A.K. Informatsionnye potoki v organizatsii [Information flows in the organization]. *Entsiklopediia Nesterovykh*, available at: https://odiplom.ru/lab/infopotoki_organizacii.html (accessed 14.08.2021).
30. Giliarevskii R.S. Informatsionnyi menedzhment: upravlenie informatsiei, znaniiem, tekhnologiiu [Information management: Information, knowledge, technology management]. St. Petersburg, Professia, 2009, 304 p.
31. Castells M. The information age: Economy, society and culture (Russ. ed.: Kastel's M. Informatsionnaia epokha. Ekonomika, obshchestvo i kul'tura. Moscow, HSE, 2000, 594 p.).

32. Ziukina S.L. Analiz kommunikatsii v muzeinoi deiatel'nosti [Analysis of communications in museum activities]. *Istoriia i teoriia sotsiologii: 6-e Kareevskie chteniia*. Proc. Int. Acad. Conf. St. Petersburg, 2018, pp. 226–231.

33. Sidorenko M.G. Statistika [Statistics]. Moscow, FORUM, 2018, 160 p.

Оригинальность 85 %

Поступила 02.03.2023

Одобрена 15.03.2023

Принята к публикации 02.09.2023

S.L. Zyukina

PRINCIPLES OF CREATING A SYSTEM OF EFFECTIVE COMMUNICATIONS IN THE COMPANY'S ACTIVITIES

The article consists of several parts: introduction, where a new management paradigm is considered through new approaches in social management; the main part, where the principles of organizing effective management through the mechanisms of interaction of the company's personnel are analyzed, types of communications are identified (interpersonal: formal, informal; vertical, horizontal; verbal, non-verbal; group communications; mass communications; external and internal organizational communications). The characteristics of the effectiveness of the communication system are given: common obstacles in the levels of competence of employees and managers; the diversity of goals and objectives of the company, managers, employees is emphasized; an assessment is given in the perception of information and the causes of contradictions that arise among employees; the influence of social attitudes on people's behavior, assessment of partners, etc. Determined are the standards for effective communication (number of subordinates, degree of autonomy, level of manageability), as well as other parameters that affect the effectiveness of communication: scale, management levels, company (employees) location, the integrity of the communication system, the speed of changes in communications at enterprises, the qualifications of personnel. The author reveals the role of information in developing a managerial decision and in influencing the behavior of an individual, in the formation of a group for the performance of production tasks, in the formation of formal and informal structures of the organization, in the management of communications between an employee and a consumer, employees, a manager and employee/s, managers. Thus, the parameters for building an effective communication system for the company are determined. In addition, approaches and techniques have been identified that help to achieve positive effective results in the communications system. As a result, the tools for effective communication management and for optimizing communication management (information management) are identified, their relationship is shown. The composition of the communicative competence of the employee and the rules of effective communication for the company manager are determined.

Keywords: new management paradigm, types of communications, company's communication system, communication management, information management.

Svetlana L. Zyukina – Senior Lecturer, Department of Hotel and Restaurant Business, St. Petersburg State University of Economics, e-mail: sveta_ha@list.ru.

Received 02.03.2023

Approved 15.03.2023

Accepted for publication 02.09.2023

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Вклад автора 100 %.

Благодарность. Благодарю за веру в меня и поддержку д-ра социол наук, проф. Н.Л. Захарова; д-ра филос. наук, проф. И.Ф. Игнатьеву (РГПУ им. А.И. Герцена).

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Зюкина, С.Л. Принципы создания системы эффективных коммуникаций в деятельности компании / С.Л. Зюкина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 68–85.

Please cite this article in English as:

Zyukina S.L. Principles of creating a system of effective communications in the company's activities. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2023, no. 3, pp. 68-85 (*In Russ.*).