

СПОСОБЫ ДВИЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современном мире важнейшей тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене, повышение способности организации обрабатывать обширную информацию и оперативно реагировать на складывающиеся ситуации. Это достигается путем предоставления больших полномочий низшим уровням, перенесения центров принятия управленческих решений туда, где возникает проблема и откуда поступает информация. Наделение полномочиями низших уровней возможно при вертикальных связях, поскольку ресурсы закреплены в отдельности за каждым производственным подразделением, которое нередко при решении проблем не нуждается в информации о других подразделениях [1].

Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, то требуется развитие горизонтальных связей. Это необходимо для получения всей информации, относящейся к общим ресурсам и возможностям их использования.

Организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы для достижения ее общих целей обеспечивалось движение информации по вертикали и по горизонтали [2].

Вертикальные связи используются для координации действий верхнего и нижнего уровней организации и преимущественно предназначаются для контроля. Работники, занимающие нижние уровни организации, в своей деятельности должны руководствоваться целями, задаваемыми сверху, а лица, занимающие руководящие должности, должны получать информацию о деятельности и результатах низового уровня.

Для обеспечения вертикальных связей организации используют множество приемов, включая: иерархические переадресации, правила и планы и вертикальные системы информации [3].

Иерархические переадресации. Основным инструментом вертикальной организации служит иерархия, или цепь управляющих связей. Если возникает проблема, способ решения которой работникам не известен, ее

можно переадресовать вышестоящему уровню иерархии. Когда проблема решается, ответ снова спускается на нижележащие уровни.

Правила и планы. Следующим инструментом связи служит использование правил и планов. В той мере, в которой проблемы и решения повторяются, для работников могут быть выработаны правила или процедуры, дающие возможность не обращаться к менеджеру по каждому поводу.

Правила — это стандартный источник информации, позволяющий работникам действовать координированно, не используя коммуникацию по поводу частных видов деятельности. Разновидность каналов устойчивой информации для работников представляют собой планы.

Вертикальные системы информации. Вертикальная система информации — это еще одна стратегия, увеличивающая возможности передачи информации по вертикали. Вертикальная система информации включает в себя периодические отчеты, текстовую информацию и компьютерное общение менеджеров.

Коммуникация по горизонтали преодолевает барьеры между подразделениями и дает возможность координировать работу сотрудников и объединять усилия, реализуя цели организации.

Связь по горизонтали — это коммуникация и координация, осуществляемые между подразделениями организации по горизонтали.

Широко известный профессор менеджмента Ричард Дафт приводит некоторые приемы горизонтальной связи: информационные системы, прямые контакты, рабочие группы, постоянный интегратор и команды [2].

Информационные системы. В современных организациях важным инструментом обеспечения горизонтальной связи служат информационные системы. Компьютерные информационные системы позволяют менеджерам и непосредственным исполнителям постоянно обмениваться информацией о проблемах, возможностях, работе или решениях.

Прямые контакты. Высший уровень горизонтальных связей — прямые контакты между менеджерами или работниками, решающими определенную проблему. Их можно поощрять, создав, например, специальную должность связного. Связной может работать в определенном подразделении, но отвечать за коммуникацию и координацию с другой структурой.

Другой прием — это расположение людей в непосредственной близости друг к другу, чтобы их личные контакты были постоянными.

Рабочие группы. Когда работа требует участия нескольких подразделений, используются рабочие группы, которые представляют собой временное подразделение, составленное из работников всех подразделений, участвующих в решении проблемы. Каждый из членов рабочей группы

представляет интересы своего подразделения и знакомит его с информацией, полученной на заседаниях группы.

Рабочие группы служат эффективной формой горизонтальных связей, необходимых для решения временных проблем [3].

Постоянный интегратор. Укреплению горизонтальных связей способствует создание специальной должности или подразделения, занятого только вопросами координации. Постоянным интегратором часто могут быть менеджер, ответственный за определенный вид продукции; менеджер проекта, программы или бренд-менеджер. В отличие от связного, интегратор не отчитывается ни перед одним из функциональных подразделений, работу которых он координирует.

Интеграторы должны обладать прекрасными коммуникативными качествами. Он занимается созданием связей между подразделениями и должен быть способен объединять людей, разрешать конфликты и вести обсуждения в интересах организации.

Команды. Проектные команды служат наиболее надежным инструментом горизонтальных связей. Они представляют собой постоянные рабочие группы, которые создаются, если организации осуществляют крупномасштабный проект, коренную инновацию или разрабатывают новую категорию изделий [1].

Использование в организации только вертикальных или горизонтальных связей не позволят добиться эффективного движения информации, а, следовательно, люди будут либо недополучать необходимые сведения, либо тратить время на переработку информации, не нужной для решения их задач. Поэтому менеджеры ищут наилучшее сочетание контроля по вертикали и сотрудничества по горизонтали, которые отвечали бы требованиям конкретных ситуаций.

Библиографический список

1. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Дафт Р. Теория организации. М.: Юнити-Дана, 2009.
3. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. М.: Экзамен, 2006.