

# Коммуникационный менеджмент

1. Основные определения
2. Типология бизнес - коммуникаций
3. Характеристика организационных коммуникаций
4. Коммуникации и корпоративная культура

# 1. Основные определения

- Коммуникация (лат. communicatio, от communico — “делаю общим, связываю, общаюсь”): 1) пути сообщения, транспорта, связи, сети подземного коммунального хозяйства, 2) общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности.
- Таким образом, коммуникации — это и обмен информацией в процессе деятельности, общения, и пути сообщения. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации.
- Различают: 1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель–подчиненный», «руководитель–рабочая группа»; 2) неформальные коммуникации (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах).
- Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

**Бизнес - коммуникации** - наука, объектом исследования которой являются аспекты общения людей в деловой сфере, факторы обеспечения эффективности деловых контактов.

### **Принципы эффективных бизнес - коммуникаций:**

объективная необходимость при решении проблем коммуникативного характера учитывать единство рационального и эмоционального в поведении человека; иногда речь может идти об иррациональном, особенно с субъективной точки зрения (мы часто считаем, что человек нерационален, поскольку его поведение не укладывается в нашу модель, не соответствует нашим ожиданиям);

ситуативность, включающая необоснованность ожидания именно той реакции на коммуникативное воздействие, которая является желательной (малое воздействие способно вызвать «лавинную» реакцию), возможность нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которое трудно распознать, и субъективность в интерпретации ситуаций;

стремление к повышению уровня объективности представлений о партнере по взаимодействию, недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования поведения партнера по общению;

гуманизм в построении коммуникаций;

развитие, или онтогенез субъектов общения и динамики психических процессов и состояний. Субъект, поведение которого казалось вам достаточно понятным, в силу онтогенеза может неожиданно повести себя иначе: просто у него изменились жизненные обстоятельства, мотивы, состояние здоровья, настроение, он стал старше, опытнее, лучше изучил вас;

системность субъектов коммуникаций (система целостна, уникальна, автономна, адаптивна, связана со средой, т. е. открыта, не поддается полному моделированию процессов и состояний);

вероятность наличия недиагностируемых скрытых факторов поведения типа намерений, умыслов, имитации; неполная адекватность моделей поведения субъектов любой сложности, на основе которых строятся прогнозы и ожидания, самому субъекту, системе;

бесконечность процесса познания;

научность;

опора на закон.

Коммуникации в бизнесе определяют и подход на происходящие в бизнесе процессы. Коммуникативный подход в управлении рассматривается как взаимоотношение между людьми и группами. Такой подход выглядит естественным в целом ряде видов деятельности в бизнесе.

**Например, с точки зрения коммуникативного подхода:**

управление персоналом — организация коммуникаций, связанных с деятельностью отдельных людей и групп, в интересах организации и в их собственных интересах;

маркетинг — коммуникации организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения или по поводу средств и путей продвижения товара и услуги на рынок;

конфликтология — исследование коммуникаций, в основе которых лежит противоречие интересов сторон;

паблик рилейшнз (связи с общественностью) — исследование проблемы формирования у общества позитивного представления об организации и ее продукции, услугах;

реклама — коммуникации с целью привлечения внимания, формирования интереса, желания и активности у покупателя товара;

корпоративная культура: важная составляющая культуры — культура коммуникаций, культура управления;

невербалистика — изучает специфические формы коммуникации.

В любом научном подходе должна оставаться неизменной последовательность процедур, обеспечивающая получение научных знаний:

анализ состояния исследуемой системы, окружающей ее среды, ситуации, влияющих факторов;

формулировка проблемы, выдвижение гипотез;

эксперимент, апробация гипотез;

интерпретация результатов;

корректировка данных, гипотез, проблемы, т. е. итерация, выход на новый виток получения знаний, на начало данной последовательности процедур, обеспечивающей получение нового знания.

## **2. Типология бизнес - коммуникаций**

Коммуникация представляет собой взаимодействие двух или более уникальных и сложных систем, происходящее в различных ситуациях с использованием различных средств и каналов общения.

Характеристики, параметры взаимодействующих систем, ситуации, выбираемые средства в каждом случае будут отличаться от другого акта коммуникации, поэтому типологизация видов общения может осуществляться на разных основаниях, по различным критериям.

По месту осуществления бизнес-коммуникации делятся на: внутренние, когда стороны коммуникации находятся в рамках организации, и внешние, когда одна из сторон относится к субъектам внешней среды организации.

По признакам субъектов коммуникации виды общения можно связать с многообразными параметрами субъектов коммуникации.

Здесь уместны типологии по основаниям, связанным: внутри организации — с личностными, групповыми, профессионально-квалификационными и организационными характеристиками, с отношениями равенства и иерархии, со статусами и социальными ролями; вне организации — с положением организации на рынке, с перспективами развития, с этапом развития, жизненным

циклом, переживаемым организацией и т. п.

По количеству сторон, участвующих в коммуникации -  
односторонняя, двухсторонняя и многосторонняя  
коммуникации.

По источникам регулирования процесса коммуникации  
могут быть: формальные (осуществляемые на основе хорошо  
проработанных и легитимных, как правило, выраженных в  
письменной форме инструкций, руководств, методик и т. п.) и  
неформальные (осуществляемые на основе устных норм и  
правил).

По признакам целей общения — либо обслуживание предметной деятельности, выяснение производственных противоречий, либо приобщение партнера к своему мнению, знаниям, либо приобретение знаний от партнера, либо времяпровождение.

По признакам целей коммуникации можно различать честные коммуникации и бесчестные — манипулятивные, эгоистические, мошеннические.

По признакам предмета общения выделяют совместную деятельность, обмен эмоциями, получение информации.

По признакам средств общения: коммуникации с использованием различных средств общения — вербальных (письменная и устная речь) и невербальных (мимика, пантомимика, проксемика, тактильные, облик, предметы, изображения и т. п.) — и разных средств передачи информации; или по-другому: по каналам коммуникации: устные, письменные, невербальные, формальные, неформальные, нисходящие (командные), восходящие, горизонтальные, технические, электронные.

По признакам времени общения — длительное, кратковременное, периодическое, эпизодическое; или по-другому: в реальном времени (устное общение, телефон, некоторые электронные системы) и с разделением времени (письменная информация, факсимильная связь).

По отношению к партнеру — общение-отсутствие, ритуальное, дружески-участливое, формально-деловое, партнерски - игровое, неприязненное, враждебное, интимное.

По пространству общения — на разных дистанциях, при разном расположении партнеров друг относительно друга, в кабинете, в конференц-зале, в коридоре, на улице и т. п.

По специфике, влияющей на содержание, процессы, параметры  
коммуникаций:

отраслевые особенности коммуникаций (коммуникации в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, науке, искусстве, армии, общественных организациях, органах управления и т. п.)

и

функционально-управленческие особенности коммуникаций (коммуникации в сфере высшего, среднего и основного звена предприятия, коммуникации в маркетинге, рекламе, планировании, производстве, управлении персоналом и т. п.).

### Вопрос 3. Характеристика организационных коммуникаций

- **1. Внутренние и внешние.**

- По критерию отношения к границам организации коммуникации могут быть *внешними и внутренними*. Внешние коммуникации пересекают границу организации, выходя за её рамки. При этом источник или получатель сообщения находится за пределами организации. Примером может служить пресс-релиз, посылаемый организацией в средства массовой информации. А также публичное выступление организационного представителя на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой публики, «дни открытых дверей».
- Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации — и источник и получатель находятся внутри организации. Корпоративная газета, информационный листок для занятых, собрания сотрудников подразделений и корпоративные радио и доски объявлений, внутреннее телевидение и внутриорганизационная часть Интернет -пространства (Интранет) относятся к средствам осуществления внутренних коммуникаций.

- **2. Личные и неличные.**

- По критерию характера взаимодействия коммуникации могут быть *личными* и *неличными*. Личные коммуникации предполагают личный контакт — «персона-персоне» — при личной встрече, по телефону или по почте (обычной или электронной). Неличная коммуникация не предполагает контакта «персона—персоне».

- **3. Горизонтальные, вертикальные и диагональные.**

- По направленности коммуникации можно классифицировать на горизонтальные, вертикальные, диагональные. Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между лицами одинакового статуса, или уровня в социальной иерархии. Вертикальными называют коммуникации между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной или организационной иерархии - между руководителем компании и ее менеджером. Диагональной является коммуникация участников разных уровней управления, не принадлежащих к одной вертикали управления.

- **4. Текущие и ситуационные.**

- Коммуникации могут быть *текущими*, — осуществляемыми по обычному графику в соответствии с перспективным или среднесрочным планом. Это, например, регулярный выпуск корпоративного новостного листа и рассылка его через Интернет, выпуск корпоративной газеты, регулярно проводимые собрания сотрудников. Ситуационные изменения — кризисы и внезапные возможности — вносят изменения в размеренный характер коммуникаций, требуют экстренных, ситуационно-детерминированных коммуникаций.

- **5. Формальные и неформальные.**

- *Формальные* коммуникации отличаются от *неформальных* их документированность, письменная и/или протокольная, регламентированная утвержденными инструкциями форма. Неформальные коммуникации — слухи, информация «из уст в уста», достаточно влиятельны в формировании общественного мнения. Примером может служить преднамеренная утечка информации, подхваченная СМИ.

- **6. Электронные и неэлектронные.**

- Электронные коммуникации отличает высокая скорость, адресность и потенциал широкого масштаба распространения информации. Электронные коммуникации являются необходимыми не только для активной внешней, но и внутренней работы организации. Это электронная почта, Интернет-представительство организации или web-страница персоны, корпоративный информационный портал, листы рассылки новостей или дискуссионные листы, web-конференции и форумы, телеконференции.

- **7. Монокультурные и мультикультурные.**

- *Монокультурными* являются коммуникации между участниками одной культуры. *Мультикультурными* коммуникации пересекают границы культур, строятся для нескольких инокультурных аудиторий. К таким коммуникациям можно отнести выступление в прессе, которую читают граждане разных стран, рассылку пресс- релиза в несколько иностранных информационных агентств, Глобализация бизнеса увеличивает значимость мультикультурных коммуникаций и, соответственно, мультикультурный аспект квалификации PR - специалиста.

- **8. Отраслевые и функциональные.**

- Организация может строить коммуникации с участниками разных *отраслей* (например, электроника, топливно - энергетический комплекс, автомобилестроение) и сфер жизни общества (бизнес, государство, наука, образование/культура). При этом коммуникации могут иметь функциональный аспект, т.е. относиться к одной из функций управлений — финансовые, маркетинговые, кадровые, операционные (производственные), информационные. Так, например, пресс-релиз для газеты отрасли электронных технологий может содержать новости по функции финансов — данные об инвестициях в Интернет - проекты.

- **9. Локальные, региональные, национальные и глобальные.**

По критерию масштаба коммуникации могут быть локальными (местными), региональными, национальными, глобальными. Так, например, статья в местной газете охватывает местную аудиторию, а видеорепортаж телекомпании *CNN* — глобальную аудиторию.

- **10. Индивидуальные и институциональные.**

- Организация может строить коммуникации как с отдельными личностями, так и с организациями. Этот аспект коммуникаций важен в работе с потребителями, общественными объединениями, профессиональными сообществами.

- **11. Вербальные и невербальные.**

- По критерию преобладающей системы кодирования идеи сообщения коммуникации можно условно разделить на вербальные и невербальные (не речевые). Вербальные и невербальные аспекты организационных коммуникаций имеют особое значение в силу своей универсальности — они присущи всем типам коммуникаций в ПР.

## 4. Коммуникации и корпоративная культура

Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

**Корпоративная культура** — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Приведем определения **основных элементов культуры производства**, как они предлагаются А. А. Погорадзе:

культура условий труда — это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. В этом элементе культуры производства рассматриваются характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда;

культура средств труда и трудового процесса характеризуется такими элементами, как темпы внедрения новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечения дисциплины. Одним из важнейших направлений повышения культуры средств труда и трудовых процессов является совершенствование организации труда и производства: передовая техника требует передовой организации труда;

культура межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе определяется социально-психологическим климатом, наличием чувства коллективизма, взаимопомощи, наличием и разделением всеми работниками ценностей и убеждений компании;

культура управления определяется методами управления, стилем руководства, гуманизмом, индивидуальным подходом, восприятием персонала как достоинства фирмы, профессионализмом управленцев, включая коммуникативную компетентность, применяемыми методами стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т. д.;

культура работника — совокупность нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер.

Внутреннюю культуру составляет нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояния других людей, сопереживать. Культуру труда определяют исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированности (включая технологическую и трудовую дисциплину), исполнительности, творчества на рабочем месте.

Коллективная деятельность организаций строится на коммуникативных процессах с использованием средств телекоммуникаций.

Специфика коммуникативных процессов в процессе принятия решений, степень участия в них работников, построение взаимоотношений (формальных и неформальных) между работниками по горизонтали и вертикали, с учетом восходящих и нисходящих потоков информации, соотношение и взаимовлияние неформальных и формальных коммуникаций, а также все элементы кадровой политики (подбор, адаптация, обучение, оценка результатов, вознаграждение, продвижение, отношения «власть – подчинение» и др.) связаны как с материальной культурой (уровень обеспечения коммуникативных процессов современными техническими средствами), так и с культурой управления корпорации, с культурой работников, руководителей и с культурой отношений с субъектами внешней среды.

Перед руководством организации всегда стоит проблема обеспечения конструктивного взаимодействия людей, представляющих различные субкультуры этой организации, а также создания препятствий на пути превращения последних в контркультуры.