

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Томский политехнический университет»

А. П. Моисеева

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Издательство ТПУ
Томск 2007

УДК 316.6
М 74

Моисеева А. П.
М 74 Коммуникационный менеджмент : учебное пособие. – Томск :
Изд-во ТПУ, 2007. – 104 с.

В учебном пособии, согласно Государственному стандарту, изложена суть коммуникационного менеджмента, сфера его применения; рассмотрены коммуникационный менеджмент как процесс, внешние и внутренние коммуникации организации; проанализированы задачи коммуникационного менеджмента в формировании корпоративной культуры; показана роль внешних коммуникаций организации во взаимоотношениях с органами государственного и местного управления. В пособии представлены вопросы и задания для повторения и закрепления материала.

Пособие подготовлено на кафедре культурологии и предназначено для студентов специальности 030602 «Связи с общественностью» Института дистанционного образования.

УДК 316.6

Рекомендовано к печати Редакционно-издательским советом Томского политехнического университета

Рецензенты:

М. П. Завьялова – доктор философских наук,
профессор философского факультета ТГУ;

Г. А. Барышева – зав. кафедрой экономики ТПУ,
доктор экономических наук.

Введение

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

Менеджмент – вид профессиональной деятельности по управлению организацией для достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга, информационно-коммуникационных и человеческих факторов.

В представленном учебно-методическом пособии мы будем акцентировать внимание на информационно-коммуникативном и человеческом факторах, которые являются базой коммуникационного менеджмента, т. е. наша цель – рассмотреть систему управления коммуникациями, управления, которое осуществляется людьми и в которых участвуют люди. Анализ информационно-коммуникативных и человеческих факторов будет осуществляться на основании соответствующих научных подходов.

Рассмотрим научные подходы, которые требуются для осмысления сущности коммуникационного менеджмента¹.

Системный подход

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь.

Комплексный подход

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и взаимосвязи этих аспектов. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при строительстве новых предприятий социальные вопросы откладывают «на потом», из-за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично.

¹ Управление персоналом. 2001. №4. С. 89–90.

Интеграционный подход

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

- а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- б) между стадиями жизненного цикла объекта управления;
- в) между уровнями управления по вертикали;
- г) между субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга:

- 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;
- 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества;
- 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы коммуникационного менеджмента.

Функциональный подход

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты.

При альтернативном предметном подходе совершенствуется существующий объект, что позволяет коренным образом улучшить структуру объекта, принципы его работы и т. д.

Динамический подход

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

Воспроизводственный подход

Воспроизводственный подход – это подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим, аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются:

- 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта;
- 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, настоящего и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;
- 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта;
- 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона);
- 5) интеграция для крупных фирм науки и производства в рамках комплексного объединения.

Процессный подход

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Нормативный подход

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);
- б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда);
- в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормати-

вы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (по времени и масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго соблюдать их (особенно правовые и экологические) и принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды фирмы. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

Количественный (математический) подход

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

Административный подход

Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т. п.).

Поведенческий подход

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, коммуникативных стратегий. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

Таким образом, рассмотрев основные подходы к пониманию коммуникации в организации, мы имели возможность убедиться, что все эти подходы необходимы для того, чтобы результативно управлять коммуникациями.

Несомненно, что любой социальный институт, организация, фирма имеют свою определенную систему и структуру, анализ и изучение которых должны осуществляться комплексно и во взаимосвязи всех информационно-коммуникационных процессов. Эффективность деятельности любой системо-структурной организации будет зависеть от

правильного использования функционального и маркетингового подходов, ориентированных на нужды потребителей и рассматривающих удовлетворение потребности как совокупность функций, которые нужно осуществить.

Роль динамического и воспроизводственного подходов также важна, поскольку акцентирует внимание на причинно-следственных связях в организации и ориентирована на постоянное возобновление производства сервиса, товара и т. д. для всестороннего и полного удовлетворения потребностей клиента. Без использования нормативного и административного подходов вообще не возможно нормальное функционирование организации, ибо административный подход направлен на регламентацию прав, обязанностей сотрудников организации, норм жизнедеятельности организации и нормативов качества. Поведенческий подход обуславливает эффективность работы фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, коммуникативных стратегий.

1. СУЩНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ.

КОММУНИКАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС

Коммуникация – это обмен информацией в процессе деятельности, это общение, его пути и формы.

Определений коммуникаций множество. Американские ученые Ф. Дэнис и К. Ларсон проанализировали 126 понятий коммуникаций².

В настоящее же время, как полагают современные исследователи³, понятие «коммуникация» имеет три основные интерпретации. Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т. е. как определенная структура. Во-вторых, это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты.

Социальная коммуникация (а в процессе управления коммуникациями мы имеем дело именно с социальной коммуникацией) вбирает в себя все три толкования понятия «коммуникация». Первый подход ориентирован на изучение коммуникативных средств с целью их использования для реализации социальных функций коммуникации. Второе толкование применительно к социальной коммуникации связано с проблемами межличностной коммуникации, а третье – с проблемами воздействия массовой коммуникации на развитие общества.

В коммуникационном процессе наиболее задействован гносеологический аспект коммуникации, включающий процесс познания с точки зрения отношений субъекта и объекта, взаимосвязь субъекта и объекта познания, структур познавательного процесса, форм и методов познания.

Сегодня в рамках становления современной философии познания человек познающий должен быть «тематизируемым», а не сводим просто к категории субъекта. Поэтому и встала проблема изменить уровень абстракции категории «субъект», расширить ее содержание, объединить все уровни от эмпирического «Я», сознания вообще, деятельности, чувства до «Бытийного ядра личности» – экзистенции.

Современная философия познания эксплицирует недостаточность абстракции субъектно-объектных отношений и в рамках антропологической перспективы постулирует необходимость диалога субъектов, межсубъектные связи и отношения, считая коммуникацию универсаль-

² Dance Frank, Larson C. The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach. N.Y. Holt, Rinehart *Winston, 1976.

³ Шарков Ф. И. Основы теории коммуникаций. М.: Издательский дом «Социальные отношения», 2002. С.16.

ным условием человеческого бытия и познания. Ю. Хабермас в «Теории коммуникативного действия» пишет: «фокус исследования переместился от когнитивно-инструментальной к коммуникативной рациональности. Для него парадигматично не отношение частного субъекта к чему-либо в объективном мире, что можно представить и с чем можно манипулировать, а межличностное отношение, в которое вступают способные к общению и действию субъекты, если они... вращаются в среде естественного языка, употребляют культурнопреданные интерпретации и одновременно обращаются к чему-то объективному, общему социальному и соответственно к субъективному миру»⁴.

В рамках новой парадигмы познания, преодоления и дальнейшего развития классической теории познания, гносеологический аспект коммуникации существенно расширяется, выходя на интроспективные отношения «Я»–«Я». Динамика этих отношений позволяет рассмотреть познание как человеческое познание в его антропологических смыслах и аспектах, преодолевая абстрактный гносеологический подход и исследуя познание в контексте культуры в системе ценностных отношений, мировоззренческих оснований и т. п. Осмысление антропологического содержания познания обуславливает не только выявление его социокультурной составляющей, но и бесконечно расширяет возможности самого человека познающего в системе информационно-коммуникативных практик.

Почему мы вступаем в коммуникации, каковы цели коммуникации? Отвечая на эти вопросы, мы не можем не признать, что нами движет стремление к познанию, приобретению новой, необходимой для нашей жизнедеятельности, информации. Исходной причиной, по которой люди нуждаются в коммуникации, служат потребности человека, социальной группы, государства. Цели коммуникации обслуживают те или иные потребности – и в первую очередь выживание, сотрудничество с другими людьми, личные потребности, поддержание отношений между людьми, стремление к власти над людьми, объединение организаций в одно целое, получение и сообщение информации, осознание жизненного мира и нашего места в нем и т. д.

Потребности могут испытывать индивиды, социальные группы, организации, общество в целом. Человеческие потребности бывают осознанными и неосознанными (их называют влечениями). Потребности находятся в основе образов ценностей. Осознание потребностей служит формированию интереса, мотива, цели; решению, действию.

Гносеологический аспект коммуникации составляет основной круг гносеологической проблематики, задействованной в коммуникаци-

⁴ Хабермас Ю. Теория коммуникативного действия. Т. 1// Вестник МГУ. Сер. 7. Философия. 1993. № 4. С. 58.

онном процессе, включающий процесс познания с точки зрения отношений к формированию интереса, мотива, цели, решения, действия. Потребность выступает как изначальная причина и источник деятельности человека. Чем богаче деятельность человека, тем многообразнее его потребности и, следовательно, его коммуникации.

Потребности дифференцируются как материальные и духовные, индивидуальные и групповые, производственные и непроизводственные, рациональные и нерациональные, текущие и ожидаемые, традиционные и инновационные, постоянные и временные, возвышенные и низменные и т. д.

По критерию происхождения потребности делятся на естественные, или биогенные (потребности в пище, воде, отдыхе, сне, тепле, сохранении здоровья, воспроизводстве потомства и т. д.), и социогенные (общение, самоутверждение, любовь, дружба и т. д.). У человека и биогенные, и социогенные потребности носят общественный характер, ибо они опосредованы обществом, которое определяет конкретные формы их проявления и удовлетворения.

Для описания человеческих потребностей, удовлетворение которых осуществляется в коммуникационном процессе, можно также использовать схему – пирамиду, предложенную американским психологом Абрахамом Маслоу. Согласно его концепции наши потребности представляют собой иерархию из пяти уровней – это базовые биологические потребности, потребность в пище, питье, сексе, безопасности (крыше над головой, одежде), затем потребности взаимоотношений, потребность в любви, дружбе, семье, принадлежности к той или иной социальной группе. Четвертый уровень потребностей сформулирован Маслоу, как необходимость уважения – признания со стороны других людей, самоуважения. И, наконец, пятое – потребность человека в самореализации, самовыражении и самоутверждении. Разумеется, с развитием высших потребностей низшие не исчезают, а нередко преобразуются, совершенствуются.

Учитывая, что потребность, а нередко и интерес, и мотив – исходная причина коммуникаций, а функция – это круг деятельности, назначение деятельности субъекта, можно вести речь о функциях коммуникации в целом (о ее роли в жизни и деятельности человеческого общества и человека). Можно говорить и о функциях отдельных коммуникационных актов, коммуникационных событий. Функции коммуникации, как правило, выделяются только в целях анализа коммуникаций. В коммуникативном процессе могут сочетаться несколько функций, одна или две из которых могут быть определяющими. Исходя из того, какая функция является ведущей, можно построить классификацию коммуникативных процессов, руководствуясь видами деятельности, потребно-

стями и интересами, которые реализуются в коммуникации. Например, некоторые исследователи (А. А. Леонтьев) выделяют магическую или заклинательную функцию, этническую, объединяющую народ, биологическую функцию, необходимую для коммуникации животных. Другой исследователь (психолог и лингвист Карл Бюлер) предпочитает минимизировать количество функций, выделяя лишь основные и считая прочие лишь разновидностью основных. В частности, Бюлер выделил три функции речевой или языковой коммуникации – функцию выражения, функцию обращения и функцию обращения, соотносимую с предметом речи. Традиционно также выделяются две или три функции речевой коммуникации, которые нередко пересекаются друг с другом. Считается, что язык в первую очередь выполняет познавательную (или информационную) функцию: выражение идей, понятий, мыслей и сообщение их другим коммуникантам.

Вторая функция языка – оценочная, когда формулируются личные оценки и отношения, и третья – аффективная (выражение эмоций и чувств). Роджер Т. Белл, американский автор работ по лингвистике, соотносит с этими тремя функциями языка три сферы гуманитарных наук: лингвистику и философию (познавательная функция), социологию и социальную психологию (оценочная функция), психологию и литературоведение (аффективная функция).

Функциональная характеристика сообщения (коммуникативного акта) может быть дана в зависимости от основной коммуникативной задачи. Исследователи выделяют шесть функций сообщений и коммуникативных актов: предупреждение, совет, информация, убеждение, выражение, мнение, развлечение. Эта классификация является прагматической, т. е. связанной с употреблением коммуникативных средств для достижения определенных целей.

В процессе коммуникации поочередно меняются функции участников коммуникации, поскольку в большинстве случаев в коммуникации заложена обратная связь и получатель может превращаться в адресата, а адресат в получателя.

Языковые функции коммуникации также изучал австралийский лингвист М. А. К. Хэллидей. Модель Хэллидея содержит три макрофункции – это идеационная, межличностная и текстуальная. Идеационная близка к когнитивной, но шире ее, поскольку включает оценочные аспекты. Межличностная функция включает в себя регулятивную, способствует установлению и поддержанию социальных отношений, создаются условия для развития личности.

Текстуальная функция связана со структурированием речевых актов – выбором грамматически и ситуационно уместных предложений. Недаром именно Хэллидей называл функциональную грамматику грам-

матикой выбора. Модель Хэллидея позволяет описать ситуативно-обусловленное использование языка, в котором семантический компонент соотносится с когнитивно-оценочным, с одной стороны, а с другой – с лингвистическим.

Коммуникационный процесс – это непрерывное паралингвистическое или вербальное взаимодействие участников коммуникации. Однако, чтобы его проанализировать, необходимо выделить отдельные единицы коммуникационного процесса – так уж устроено человеческое познание: для познания непрерывного процесса требуется разделить его на части, фрагменты.

В коммуникационных актах задействованы участники коммуникаций – коммуниканты (отправитель и получатель), формулирующие и интерпретирующие сообщения. Коммуникантами могут быть человеческие индивиды и общественные институты (общественные организации, партии, фирмы, правительства и т. п.). Обычно сообщения – это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак поворота или фотографии политических лидеров), физический предмет (цветок как информация или архитектурное сооружение, его предназначение), сообщениями также являются поступки (знаковые поступки политических деятелей или деятельность фирмы по продвижению товара).

Сообщения состоят из знаков различного рода (вербальных и невербальных). Знаки образуют знаковую систему, код или язык (вербальный язык, язык жестов, культурный код, языки программирования и т. д.). Коммуникации могут осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами.

Вербальная коммуникация для человека является основной, имеется в виду универсальность этой коммуникации для человека. К числу вербальных средств относятся устная и письменная разновидности языка. Вербальные средства изучаются лингвистикой.

Невербальные средства делятся на две группы: систему жестов (но не жестовые языки глухонемых, пантомиму) и вторичные языки (азбуку Морзе, музыкальную нотацию, языки программирования). Невербальные средства изучаются паралингвистикой и отдельными разделами семиотики.

Далее рассмотрим типологию форм коммуникации. Существуют такие формы коммуникации, как письменная, устная, визуальная и т. п. Формы коммуникации отличаются друг от друга особыми системами кодирования.

Средства коммуникации объединяют различные формы коммуникации, средства массовой коммуникации также могут включать различные формы коммуникации; в частности, телевидение и кино используют

слова устного языка, иллюстрации, музыку; газета пользуется словами письменного языка, шрифтами и т. д. Все средства и формы коммуникации являются как бы «продолжением человеческого тела», дополняя и усиливая возможности зрения и слуха человека.

Средства коммуникации могут быть использованы как преднамеренно, так и непреднамеренно. Американский ученый Эдвард Сепир акцентировал внимание на фундаментальных средствах коммуникации и вторичных средствах, которые призваны облегчить коммуникацию. Фундаментальные, или первичные, средства и виды коммуникации, как полагал Сепир, следующие: язык, жестикаляция, имитация публичного поведения в процессе включения в социальные группы и вхождения в социальные институты. Вторичные средства коммуникации направлены на облегчение первичных коммуникативных процессов в обществе, это языковые преобразования и создание физических условий для осуществления коммуникативного акта. Языковые преобразования связаны с заменой кода, переводом, например, устного языка в письмо, в азбуку Морзе – все это снимает процесс затруднения коммуникации, вызванный, в частности, расстоянием и временем. Такие символы, как семафор и светофор, дробь барабана, переводят вербальное сообщение быстро и доходчиво. Сепир считает, что расширение условий, позволяющих осуществить коммуникацию, включает железные дороги, самолет, телеграф, телефон, радио. Увеличение количества средств расширяет и сферу коммуникации.

На процессы развития средств коммуникации существует две точки зрения, которые противоположны друг другу. Это позиции, высказываемые канадским ученым Маршаллом Маклюэном и американцем Эдвардом Сепиром.

Маклюэн считал, что средства коммуникации во многом определяют и само содержание сообщения. Он предвидел развитие коммуникации в современном обществе еще в 60–70 гг. (до появления Интернета и глобализации телевидения).

Маклюэн полагал, что современная культура, визуальная по своей сущности, противоположна культуре конца XIX – начала XX вв., которая преимущественно была письменной. Изобретение печатного станка в свое время изменило коммуникационную парадигму, открыв «галактику Гутенберга». Глобализация коммуникации, по Маклюэну, ведет к созданию единого коммуникационного пространства – «глобальной деревни».

В противоположность Маклюэну Э. Сепир считал, что глобализация коммуникации несет угрозу образу «Я», противопоставленного «не Я».

Позиция Э. Сепера философски-методологически обосновывается тем обстоятельством, что за пределами общей теории познания осталась

огромная область внерационального, вненаучного, т. е. всего того, что должно быть предметом гносеологии, но до сих пор выпадало из ее поля зрения, поскольку не соответствовало критериям объективности, на котором базировалась теория познания.

Преодоление такой неполноты познания осуществляется сегодня на пути развития новой философской парадигмы, исследования иррационального опыта, религиозного знания, магии, мистики и т. д. В основу такого изучения могут быть положены познавательные способности индивида и типологии его духовного опыта.

Коммуникация, как уже говорилось выше, включает различные процессы, при помощи которых один человек влияет на другого (например: речь, письменные тексты, музыку, драматические произведения, изобразительное искусство и т. д.). Коммуникация – это механизм, включающий в себя все мыслительные символы, средства их передачи в пространстве и сохранения во времени, посредством которого обеспечивается существование и развитие человеческих отношений.

Понимание человеком какого-либо символа есть совокупность реакций этого индивида, вызванная воздействием символа.

Участие индивида в процессе языкового общения дает ему возможность осуществить коммуникацию с самим собой (думать) и со своей социальной группой. Процесс коммуникации служит также основой формирования групповых норм, т. е. тех средств, посредством которых осуществляется социальный контроль, распределяются социальные роли, достигается координация усилий, ожидания приобретают конкретные черты и происходят общественные процессы.

Люди рождаются в определенных условиях развития культуры, и одним из важных аспектов этой культуры является установление соотношения между знаками и обозначаемыми ими предметами и явлениями, используя которые люди более или менее адекватно отражают ту или иную ситуацию и общаются.

Коммуникация также понимается как совместное пользование информацией, которую люди получают в результате общения. Каждый социум или социальная группа использует информацию, исходя из собственных потребностей и интересов.

Научить осуществлять коммуникацию сложно. От обучаемого требуется способность понимать и реагировать на суть сообщения, понимать стремления людей, социальных групп, организаций и обществ. Человек, находясь в обществе, как правило, склонен к приобретению взглядов, точек зрения и привычек тех людей, с которыми заинтересован в общении.

Коммуникативные процессы выполняют в социокультурной среде ключевую роль, так как именно в ходе коммуникативных процессов

создаются разделяемые индивидами представления, символы, мнения, которые могут воплощаться в образцах поведения, ценностях, нормах. Коммуникативные процессы – это среда для передачи культурного опыта в знаках, поведении, ритуалах и т. д. Различаются межличностные и межгрупповые коммуникативные процессы. На одном полюсе находится взаимодействие двух и более индивидов, полностью детерминированное их межличностными связями и индивидуальными характеристиками и полностью независимое от групп и культурных категорий, к которым они принадлежат. Другому полюсу соответствует взаимодействие между двумя или более индивидами (или группами индивидов), полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам и категориям и независимое от межиндивидуальных личностных связей.

Коммуникация любого типа рассматривается как процесс, определяемый социокультурными закономерностями. Благодаря внешним воздействиям (стимулам), специфике структур социокультурных коммуникаций, наличию в процессе коммуникации осознанных представлений и неосознанных побуждений, разделяемых членами общества и управляющих их действиями в организованных группах и неорганизованных коллективах (толпе), мы имеем возможность выделить основания для дифференциации коммуникативных процессов в обществе.

Итак, в основе коммуникации заложены стремление к пониманию, привычки, познавательные или эмоциональные побуждения, ввиду чего коммуникация выступает как важный инструмент человеческих отношений. Рассмотрим составляющие коммуникативного процесса. В этом плане существенный интерес представляет модель коммуникационного процесса, разработанная Ю. Воронцовым. Воронцов выделяет следующие блоки в процессе коммуникации: 1) источник информации; 2) коммуникатор; 3) сообщение; 4) коммуникант; 5) коммуникационный канал; 6) экстралингвистический параметр сообщения; 7) источник механических помех; 8) источник семантических помех; 9) классовые и социальные фильтры; 10) лично-индивидуальные фильтры; 11) семантические поля; 12) поля коммуникационной обстановки; 13) потери информации; 14) обратную связь «коммуникант – коммуникатор»; 15) обратную связь «коммуникант – источник информации»⁵.

Источник коммуникации (коммуникатор, или адресант) – это лицо, или группа, или организация, генерирующие сообщение.

В качестве источника может выступать президент компании или страны, пресс-секретарь, информационное агентство, компания-

⁵ Воронцов Ю. В. Средства массовой коммуникации в направлении формирования общественного мнения (на примере США). М., Институт философии. 1968. С. 11.

рекламодатель, агент по личным продажам. Обычно источник имеет представление о том, как бы он хотел, чтобы сообщение интерпретировалось получателем. Однако результат интерпретации, т. е. толкование сообщения получателем, определяется рядом факторов, и прежде всего кодированием.

Кодирование – это представление идеи, которую стремится донести до получателя источник в кодах или символах.

Коды – это символы или знаки, переводящие идею на язык, понятный получателю, система правил, которая осуществляет функционирование языка. Кодирование должно обеспечить интерпретацию сообщения получателем в соответствии с целью коммуникации, поставленной отправителем. В качестве кодов могут использоваться слова устной и письменной речи (лексика, а также темп, стиль речи), визуальные образы (людей, товаров, предметов интерьера) и их движение, запахи (цветов, духов, сигарет, мыла), звуки (мелодии, интонация и тембр голоса, модуляция), цвет (яркий, приглушенный) жесты (статуса, отношения к чему-либо).

Сообщение (что?) – это закодированная идея, то, что хотел сообщить источник получателю.

Поскольку коммуникация – целенаправленное действие, важно знать, что же составляет сообщение. В числе ведущих компонент сообщения:

1) содержание сообщения – что оно, собственно, содержит мысли, аргументы, доводы, факты;

2) личность, делающая сообщение. Очень часто люди не отделяют личности оратора от того, что он говорит. Фактор принятия, симпатии к личности играет важную роль в коммуникации; некоторые политические лидеры получают голоса электората только потому, что они нравятся избирателям. При этом недостатки внешности не являются препятствием для публики, очарованной личностью политика. Люди говорят: «Мне нравится этот парень».

Управление коммуникациями предполагает знание их особенностей, специфики информационного воздействия различных видов коммуникации. Коммуникации, осуществляемые организацией, могут быть внешними и внутренними. Внешние коммуникации пересекают границу организации, выходя за ее 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 представителя организации на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой публики, Дни открытых дверей.

Квалифицированное ведение внешних коммуникаций требует хорошего знания внешней среды организации, в том числе знаковых систем, используемых объектами внешней среды.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации: и источник, и получатель находятся внутри организации. Корпоративная газета, информационный листок, собрания сотрудников подразделений. И корпоративные радио, и доски объявлений относятся к средствам осуществления внутренних коммуникаций. Выбор и построение оптимальных внутренних коммуникаций определяются характером и особенностями организации – организационной миссией, ее общественным статусом, масштабами, сферами и дифференцированностью деятельности.

Эффективные внутренние, так же как и внешние, коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры.

Получатель (адресат) – лицо или группа лиц, принимающих сообщение.

Принимающий сообщение, вне зависимости от его реакции, – неотъемлемый элемент коммуникации, без него коммуникации нет. Реакция получателя определяет результативность коммуникации. Успех или результат коммуникации может быть различным. Сообщение может создать или изменить отношение публики к предмету коммуникации. Обратная связь, позволяющая оценить результативность сообщения, часто игнорируется практиками ПР. Между тем степень достижения цели коммуникации часто может быть оценена количеством полученных писем и звонков, изменением объема продаж, количеством голосов избирателей, принятием или отменой политических решений. Обратная связь должна быть идентифицирована, даже если никаких явных действий получателем не предпринято. Люди могут понять сообщение и передать его дальше, не предприняв активных действий.

Декодирование сообщения – это перевод его на язык получателя.

Декодирование определяется личным восприятием получателя, его способностью распознавать и интерпретировать коды, использованные для передачи идеи. Поэтому декодирование носит в определенной степени субъективный характер. Адекватность восприятия сообщения может варьировать от нуля до ста процентов. Так, незнание иностранного языка сводит возможность декодирования иноязычного сообщения к нулю. А наличие сходного профессионального, жизненного опыта у источника и получателя увеличивает адекватность восприятия сообщения. Расширение и даже создание сферы этого опыта – один из путей увеличения эффективности коммуникации. Вот почему программы де-

ловых встреч предусматривают совместную деятельность сторон, лишь косвенно связанную с формальной целью встречи.

С каким эффектом?

Предполагается, что результат коммуникации должен быть адекватен ее целям. Результат обычно выражается следующим образом:

- изменением в знаниях получателя информации;
- изменением в представлениях, установках, убеждениях получателя информации;
- изменением поведения получателя информации, т. е. речь в данном случае идет об обратной связи.

Эффективность коммуникации в известной мере определяется наличием обратной связи. **Обратная связь** – это возвращение к исходному пункту коммуникации, это реакция получателя или адресата на полученное сообщение.

Относительно несложно фиксировать результаты коммуникации, если они выражаются в изменении поведения индивидов или аудиторий: покупке конкретного товара, итогах выборов, поддержке социальных программ администрации. Наиболее сложным является определение технологии показателей, по которым можно судить об изменениях, произошедших в сознании индивида под воздействием коммуникации, но не отразившихся на его поведении. В определенной мере полезными могут быть результаты социальных исследований: наблюдения, опросы, анализ документов, информация, полученная при анализе обратной связи. Опросы по обратной связи и основанные на них отчеты пользуются, как правило, двумя критериями: частотой и важностью. Частота показывает менеджеру по управлению коммуникациями, какой из аспектов деятельности компании чаще других воспринимается заинтересованными группами или как те или иные стороны деятельности компании оцениваются этими группами. Важность – это показатель, который позволяет менеджеру по управлению коммуникациями рассматривать определенное сообщение о компании, как имеющее важное значение⁶.

Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность «тезаурусов» отправителя и получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность понятий, категориального аппарата, информации, которой располагает данный человек.

Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. В связи с этим хотелось бы более подробно остановиться на барьерах непонимания, которые препятствуют обратной связи, нарушая коммуникацию. Российский исследователь

⁶ См. об этом подробно в книге Оливер Сандра «Стратегия в публич рилейшнз». СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. С. 29–30.

В. А. Спивак выделяет внешние барьеры как фильтры недоверия говорящему, например: чувства опасности, тревоги, затрудняющие прием информации. Препятствием может быть также и внутренний барьер, к примеру нравственный, а также барьер недоверия.

Барьеры также связаны с формами и методами подачи информации. Речь в данном случае идет о фонетическом барьере (непонимание языка, неприятие темпа речи, несовпадение вербальной и визуальной составляющих процесса коммуникации). Существуют также семантический барьер (непонимание смысла, когда один из общающихся использует непонятный жаргон, что придает словам иной смысл, подтекст) и стилистический барьер (несоответствие содержания и стиля, формы изложения, когда высоким стилем говорят об обыденном, и наоборот, низким стилем о возвышенном).

Психологи выявили следующую закономерность коммуникации. Задумано отправителем 100 % объема информации, преобразовано в словесную форму внутренней речи 90 %, высказано отправителем – 80 % объема информации, воспринято получателем – 70 %, понято 60 %, осталось в памяти получателя 24 % объема первоначальной информации.

Успех коммуникации во многом определяется степенью контроля и преодоления коммуникативных помех.

Приведем пример эффективной обратной связи: Французское католическое издательство «Бейяр-пресс», выпускающее журнал для подростков трудного возраста (14–18 лет), подготовило во время работы 11 Ватиканского собора специальный материал, рассчитанный на ответную реакцию юных зрителей. Как и ожидалось, редакция получила около 30 тысяч писем. Следующим шагом продуманной кампании было приглашение в редакцию 50 читателей-корреспондентов. В их задачу входила разборка и классификация присланных вопросов. Далее, двое из этих пятидесяти поехали в Ватикан. Там, на встрече с высшими церковными иерархами, они получили ответы на многие задаваемые в письмах вопросы. Затем ими была написана и опубликована в журнале большая статья под заголовком «Мы убедились в том, что можем говорить с епископами обо всем, что нас волнует». Эта многоходовая коммуникационная акция отлично сработала. Во-первых, просьба прислать в редакцию вопросы уже сама по себе сосредоточила многих читателей на религиозных проблемах, во-вторых, работая над письмом в редакцию, подросток вникал в проблему, переживал ее. В-третьих, ожидание ответа на свой вопрос закрепило проблему в сознании. В-четвертых, показ по телевидению встречи двух подростков с кардиналами и епископами, ответы иерархов на подростковые вопросы точно завершили формирование позитивной установки на Ватикан⁷. Так сработала обратная связь в коммуникативном процессе.

⁷ Цит. по: Зверинцев А. В. Коммуникационный менеджмент. СПб.: Изд-во «Союз», 1997. С. 71.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятия их там».

Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руково-

дителей и рабочих буквально по сотням вопросов. При помощи таких опросов сотрудников можно узнать:

1. Четко ли доведены до них цели их деятельности.
2. С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться.
3. Получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы.
4. Открыт ли их руководитель для предложений.
5. Информированы ли они о грядущих переменах и как они могут отразиться на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники организации могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяет работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему отбора предложений можно создать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы.

Еще один вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Также существует подход, основанный на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, возможных или существующих проблем, отражающихся на работе.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором пред-

ложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, различного рода нововведений, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это уменьшает традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, регионах. Все эти варианты обратной связи обуславливают оптимизацию управления коммуникациями, способствуют эффективности коммуникативного процесса в организации.

Коммуникативный процесс неизбежно порождает коммуникативную ситуацию, поскольку коммуникации влияют на социальное окружение и сами испытывают его влияние. Коммуникативный процесс создает не только понимание отношений между адресантом и адресатом, но и требует большого социального контекста, в рамках которого совершаются коммуникации.

Одним из важных факторов социального контекста, влияющим на коммуникации, является коммуникативная ситуация.

Коммуникативная ситуация – это совокупность обстоятельств, положение и обстановка, в которых совершается коммуникативный процесс.

Коммуникативные ситуации подразделяют на индивидуальные и массовые.

Массовые коммуникативные ситуации реализуются в процессе влияния социальной группы на характер поведения и поступки индивида. Особое внимание при этом уделяют малым группам, которые характеризуются небольшой величиной, относительной устойчивостью, неформальностью взаимоотношений и непосредственным контактом между членами группы. Общение, обмен информацией в них происходит на межличностном уровне.

Социальное окружение индивида имеет крайне важное значение, так как его мнение и поведение в рамках группы влияет на восприятие им коммуникационного процесса. Принятые нормы и условности общественной жизни самым непосредственным образом влияют на характер коммуникации. В любом обществе определенные поступки допускаются, другие не допускаются, существуют теории, в которые верят, не сомневаясь в них, и идеи, не получающие признания. Во многом это про-

исходит потому, что именно общество определяет как, почему, в каком направлении и с каким результатом осуществляется коммуникация. Для аргументации этого утверждения используем две коммуникационные концепции – концепцию двухступенчатого хода процесса коммуникации и концепцию функции усиления.

Под двухступенчатым характером коммуникации подразумевается, что информация, как правило, первоначально достигает более активных членов группы (обычно лидеров) и только потом – ее менее активных членов. Практика показывает, что даже в случае, когда информация поступает непосредственно к рядовым членам группы, они обращаются к лидерам группы за разъяснением. Можно, очевидно, говорить о роли лидеров как своеобразного «фильтра» в ходе коммуникационного процесса.

Принятие решений чаще происходит под влиянием мнения других людей, чем под воздействием, например, средств массовой информации. Личность, пользующаяся авторитетом, – очень важный источник воздействия. При этом необходимо учитывать, что большему влиянию люди поддаются со стороны представителей своей социально-экономической страты (лат. *stratum* – слой, разделение, в частности общества, на слои, или страты), тех, с кем они непосредственно общаются. В небольших группах, где устанавливаются очень прочные межличностные связи, наблюдается весьма высокий уровень общности взглядов и мнений, крайне редко отмечается выделение каких-либо особых мнений, тем более действий, идущих вразрез с поведением большинства. Вместе с тем лидеры группы более подвержены влиянию со стороны внешних источников воздействия.

Другая концепция – концепция усиления, которая гласит: в любой социальной группе является нормой то, что ее член консультируется с другим членом группы перед принятием решения в ответ на убеждающую коммуникацию. Другими словами, индивид стремится за счет привлечения мнения извне усилить аргументацию своих действий по отношению к побуждающей информации.

Ключевым моментом в коммуникационном процессе является передача или получение информации, намеченной аудиторией, по соответствующему каналу. Процесс полной передачи включает в себя четыре этапа:

- сообщение должно привлечь внимание;
- оно должно быть отобрано;
- оно должно быть переведено;
- оно должно быть хотя бы частично использовано так, как это предусматривалось отправителем.

Этот «полный» процесс, в общем-то, касается любого вида коммуникаций независимо от того, ставит ли она своей целью проинформировать, научить, развлечь или убедить.

Ключевой момент в коммуникационном процессе – это привлечение внимания. Для того чтобы конкретной информации уделили внимание, используется масса приемов – броские заголовки в газетах, красочные фотографии и т. д.

На процесс передачи информации обращали внимание еще мыслители Древней Греции, выделяя схему коммуникационного процесса: оратор – речь – аудитория. Эта схема легла в основу всех коммуникационных моделей.

Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональный характер подчас богатого по содержанию, сложного, противоречивого и яркого коммуникативного процесса в виде схемы (*modulus*, модель – лат. мера, образец для изготовления чего-либо, воспроизведение или схема чего-нибудь в уменьшенном виде по сравнению с оригиналом). Под моделью в широком смысле понимают мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую часть действительности в упрощенной и наглядной форме. Таковы, в частности, представления античного философа Анаксимандра о Земле как плоском цилиндре, вокруг которого вращаются наполненные огнем полые трубки с отверстиями. Модель в этом смысле выступает как некоторая идеализация, упрощение действительности, хотя сам характер и степень упрощения, вносимые моделью, могут со временем меняться. В более узком смысле термин «модель» применяют тогда, когда хотят изобразить некоторую область явлений с помощью другой, более хорошо изученной, легче понимаемой. Так, физики XVIII в. пытались изобразить оптические и электрические явления посредством механических («планетарная модель атома» – строение атома изображалось как строение солнечной системы). Таким образом, в этих двух случаях под моделью понимается либо конкретный образ изучаемого предмета, в котором отображаются реальные или предполагаемые свойства, либо другой объект, реально существующий наряду с изучаемым, и сходный с ним в отношении некоторых определенных свойств или структурных особенностей⁸.

Исследователю коммуникаций модель нужна, чтобы лучше организовать свои мысли о различных сторонах экономической, политической, социальной, религиозной жизни общества и эффективно соизмерять свои действия с конкретными аспектами коммуникационного бытия.

⁸ Когнитивные технологии – от незнания к пониманию. Когнитивный анализ и управление развитием ситуации. Материалы 1 Международной конференции. Москва 11–12 октября 2001. М., 2001. С. 8.

В наши дни уже накоплен опыт исследований коммуникаций в различных сферах общественного бытия. Для систематизации этого опыта целесообразно осуществлять моделирование коммуникаций, поскольку коммуникационный процесс в организации может быть многоплановым, многоуровневым, многовариантным. А с помощью модели удобно изучать коммуникации и дифференцировать их, поскольку модель, как уже упоминалось выше, – схема.

Коммуникация же имеет специфику в различных сферах общественной жизни и проявляется в разных формах, отсюда различные модели коммуникации, такие, как философские, социологические, мифологические и т. д. Исходя из специфики общественных сфер, в которых осуществляются информационно-коммуникационные процессы, в моделях коммуникации будут по-разному структурироваться элементы коммуникации и связь между ними.

Вопросы и задания к разделу «Сущность коммуникации. Коммуникация как процесс»

1. Почему коммуникация является универсальным условием человеческого бытия? Проанализируйте позицию Юргена Хабермаса по этому вопросу.

2. Почему люди вступают в коммуникацию, каковы цели коммуникации?

3. Каковы цели языковой коммуникации по М. А. К. Хэллидею и К. Бюлеру?

4. Что говорил Э. Сепир о фундаментальных и вторичных средствах коммуникации?

5. Что такое коммуникативные процессы? Как их дифференцируют?

6. Каковы составляющие коммуникационного процесса?

7. Что такое кодирование и декодирование? Приведите примеры.

8. Что такое коммуникативная ситуация? Как дифференцируются коммуникативные ситуации?

9. В чем суть двухступенчатого характера коммуникации?

10. Почему существуют различные модели коммуникации? Приведите примеры.

11. Какова роль обратной связи в процессе коммуникации? Приведите конкретные примеры обратной связи в организации, где Вы работаете или проходили практику.

12. Какую роль играют «помехи» в процессе коммуникации. Приведите примеры.

2. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Коммуникационные проблемы организации связаны коммуникационными потребностями организации. Коммуникациями в организации необходимо управлять, под управлением обычно понимается целенаправленное, регулирующее воздействие на объект.

Основоположник теории менеджмента А. Файоль характеризовал функции управления так: предвидеть, организовывать, руководить, координировать, контролировать. Управлять коммуникацией – это значит:

1. Определить цели коммуникации.
2. Определить пути достижения целей.
3. Планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей.
4. Организовывать реализацию планов.
5. Координировать взаимодействие компонентов коммуникационных процессов.
6. Контролировать коммуникационный процесс, особенно обратные связи.
7. Корректировать процесс по результатам коммуникации.

Процесс коммуникации служит также основой формирования групповых норм, т. е. тех средств, посредством которых осуществляется социальный контроль, распределяются социальные роли, достигается координация усилий, ожидания приобретают конкретные черты и происходят организационные, общественные процессы.

Коммуникация также понимается как совместное пользование информацией, которую люди получают в результате общения. Каждый социум или социальная группа использует информацию, исходя из собственных потребностей и интересов.

Коммуникация любого типа, в том числе и коммуникация в организациях, рассматривается как процесс, определяемый социокультурными закономерностями. Благодаря внешним воздействиям (стимулам), специфике структур социокультурных коммуникаций, наличию в процессе коммуникации осознанных представлений и неосознанных побуждений, разделяемых членами общества и управляющих их действиями в организованных группах и неорганизованных коллективах (толпе), мы имеем возможность выделить основания для дифференциации коммуникативных процессов в обществе.

Коммуникации, как уже говорилось, играют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией.

Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), по которой передается информация. Вот почему коммуникации часто называют «нервной системой» организации. Сложность и многоплановость коммуникации нашли отражение в многочисленных определениях этого понятия.

Стоит отметить, что вся деятельность по управлению любой организацией представляет собой не что иное, как постоянные коммуникативные акты, участников которых не два, а разнообразное множество. Каждая организация пронизана сетью каналов, которые предназначены для сбора, анализа и систематизации информации. Именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с ключевыми, целевыми аудиториями, без которых невозможно и бессмысленно существование организации. Организации обладают ресурсами – это люди, финансы, технологии, сырье, организационная структура и т. д.

Основной функцией всякой организации является решение проблем, связанных с использованием ресурсов и взаимодействием с внешней средой.

Термин «организация» употребляется в трех смыслах.

1. Во-первых, так может называться искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. Это может быть предприятие, органы власти или какой-либо добровольный союз и т. д.

2. Во-вторых, термин «организация» может означать определенную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию действий и т. д. В этом случае организация выступает как процесс, связанный с целенаправленным воздействием на объект и, значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление», хотя и не исчерпывает его.

3. В-третьих, имеется в виду характеристика степени упорядоченности какого-либо объекта.

Тогда под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация объектов выступает как его свойство, атрибут. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной

и не эффективной организации и т. д. Именно это значение подразумевается в понятиях формальной и неформальной организации и т. д.

Организация складывается как человеческая общность и выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, а также отношений лидерства, отношений сплоченности – конфликтности и т. д. Организация заявляет о себе как структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. В этом смысле организация выступает как целостность, построенная иерархически и взаимодействующая с внешней средой⁹.

Теоретики в сфере управления рассматривают любую организацию как «систему», состоящую из «подсистем», деятельность которых воздействует на другие «подсистемы» и на всю организацию в целом. Например, если рассматривать организацию «Х», в ней могут быть следующие «подсистемы»:

- производственная подсистема – производство товаров и услуг;
- поддерживающая подсистема – объединяет организацию, подбирает и распределяет сотрудников, разрабатывает правила и нормы для сотрудников и следит за их исполнением;
- подсистема рынка и распространения – маркетинг, исследования спроса, распространение, организация работ на этапе сбыта продукции;
- адаптивная подсистема – исследования и новые разработки, планирование, что помогает организации выживать и добиваться успеха в условиях постоянно изменяющейся среды;
- управляющая подсистема – контроль и управление всеми подсистемами, решение конфликтов между интересами организации и требованиями среды.

В этой схеме коммуникационный менеджмент будет частью системы управления. Его роль будет заключаться в том, чтобы поддерживать все подсистемы, помогая им выстраивать эффективные коммуникации за пределами организации, а также оптимизировать коммуникации между самими подсистемами внутри организации.

Известно, что руководитель от 50 до 90 % всего времени тратит на то, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря уже об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникация является связующим процессом.

⁹ См. об этом: Российская социологическая энциклопедия. М.: Издательская группа «Норма-Инфа», 1999. С. 348.

Основные проблемы организации – равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость. Любые элементы, процессы и проблемы организации должны быть рассмотрены в каждом из трех измерений, о которых шла речь выше.

Таким образом, можно сказать, что к факторам, определяющим внутреннюю среду организации, относятся:

- 1) структура организации;
- 2) ее цели, задачи;
- 3) различные технологии, в том числе и коммуникативные;
- 4) персонал организации.

Структура организации представляет собой взаимосвязь и взаиморасположение блоков, элементов организации как системы. Эти блоки, элементы и компоненты организации как системы действуют благодаря коммуникационному процессу в организации. Структура организации характеризуется степенью формализации, централизацией, демократизмом, делегированием прав и полномочий; последнее означает, что информирование о деятельности организации, участие в ее деятельности предоставляется каждому члену организации и способствует формированию демократической системы управления организацией. Демократическая структура организации увеличивает возможности эффективного управления коммуникациями в организации, повышает контактность организации, представляя организацию как живой организм.

Однако в жизни мы наблюдаем, что одни организации являются собой жестко структурированные системы, другие напоминают живой организм.

Именно это обстоятельство побудило исследователей разделить организации на соответствующие типы. К примеру, механистические организации действуют как отлаженный механизм, все блоки которого коммуницируют с точностью и предсказуемостью. В таких организациях, как правило, преобладают вертикальные коммуникации, посредством которых передаются для персонала указания и распоряжения. Исследователи полагают, что в данном типе организаций руководство малочувствительно к мнению «низов», сигналам из внешней среды, введению инноваций.

Организации органического типа, в отличие от вышерассмотренных, функционируют творчески. Это означает, что персонал этого типа организации более информирован в делах организации, существует обратная связь посредством развития восходящих коммуникаций. Сотрудникам ведомы цели организации и перспектива ее развития, свою деятельность они соотносят с целями и перспективой организации, хорошо развиты неформальные коммуникации. Представляется, что данный тип организации более жизнеспособен, поскольку развитый ком-

муникационный менеджмент организации позволит ей быстрее перестроиться в условиях кризиса, чутко реагировать на конъюнктуру рынка. Однако такая дифференциация организаций весьма относительна, потому что в жизни скорее встречаются организации смешанного типа.

В контексте управления организацией существует представление о коммуникации как о процессе, при котором взаимодействующие субъекты постоянно меняются ролями отправителя и получателя информации. Это позволяет отследить существование определенной зависимости изменения направления коммуникации и ее искажения участниками процесса. Подобные подходы к восприятию коммуникации помогают осмыслить коммуникацию как социальный феномен.

Коммуникации имеют, прежде всего, направленный характер передачи сообщения, основанного на определенной системе знаков, и восприятие данного сообщения как необходимой характеристики коммуникативного акта, т. е. сообщение неизбежно подвергается кодированию в процессе создания и передачи, а затем декодируется получателем. Однако обмен информацией между субъектами коммуникации возможен лишь в том случае, если они будут прилагать усилия к адаптации своих сообщений к уровню восприятия получателя информации. Другими словами, эффективная коммуникация имеет место тогда, когда получатель интерпретирует сообщение так же, как и отправитель.

Одна из первейших проблем, с которой встречается каждый коммуникатор, заключается в необходимости привлечь внимание адресата информации к предстоящему сообщению. Можно назвать две очевидные характеристики коммуникации, позволяющие удерживать внимание получателя информации. Это новизна и значимость для получателя того или иного сообщения. Таким образом, коммуникатору важно иметь ясное представление о том круге сведений, которым располагает будущий адресат, и об иерархии его ценностных ориентаций.

Необходимо помнить, что подобно тому, как основой организации являются люди, основу организационной коммуникации составляет межличностная коммуникация. Коммуникации – это то, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно.

Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Если коммуникация рассматривается как процесс, то информация – это то, что передается в ходе этого процесса. Циркулирующая в организации информация, к созданию которой причастен человек, называется социальной. Если в роли источника выступает субъект управления, речь идет об «управленческой информации». В зависимости от направле-

ния различают вертикальную (циркулирующую между органами управления разного уровня) и горизонтальную (между структурами одного уровня) информацию.

В. Афанасьев предлагает различать управленческую информацию в зависимости от того, какие функции управленческого процесса она обслуживает. Информацию, которая кладется в основу принятия решений, называют исходной. Информацию, которую используют при реализации решения, называют организационной информацией. Любое управленческое решение сопровождается определенными предписаниями, нормами, правилами, рекомендациями. Такого рода информация называется регулирующей¹⁰. На завершающем этапе управленческого цикла фигурирует учетно-контрольная информация. Важно также деление информации на внешнюю (взаимодействие с окружающей средой) и внутреннюю (циркулирующей внутри организации).

Чтобы сформулировать цели организации и достичь их, необходимо качество обмена информацией, что непосредственно влияет на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. Например, если управляющий рекомендует одному из подчиненных, как нужно изменить работу, – это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, подчиненный должен сообщить, как он понимает задачу и ожидания руководителя в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

Двусторонняя направленность – основной принцип управления коммуникациями. Все теоретики и практики, работающие в этой области, разделяют представление об управлении коммуникациями как «об инициации и поддержании с определенной целью отношений между организацией и окружающей средой». Это достаточно расплывчатое определение, но отражает суть процесса.

Смысл управления коммуникациями нашел отражение в литературе и исследованиях в этой области.

Управление коммуникациями находится на «границе» организации. Его функция состоит в поддержании контактов (отношений), в том числе и с теми, кто не разделяет интересы организации. С точки зрения управления коммуникациями таковыми являются, с одной стороны, управленческая верхушка организации, а с другой – внутренняя

¹⁰ Афанасьев В. Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. С. 237.

и внешняя среда, представленная в виде различных аудиторий. Предметом управления коммуникации является зона конфликта, этот факт не вызывает в среде специалистов никаких возражений. Однако пограничная позиция, которую занимают специалисты, участвующие в управлении коммуникациями, со временем менялась и, соответственно, менялось ее конкретное содержание. На ранних этапах акцент приходился на коммуникации как официальную задачу. В 60–70-е гг. широко обсуждались такие явления, как информация, реклама и т. д. Управление коммуникациями становилось особой формой выражения организации, обращавшейся к общественности, сообщая об отличительных свойствах товара или самой фирмы внешнему миру.

В 80-е гг. акцент делался на способ осуществления политики организации, т. е. на управленческие инструменты.

В наши дни коммуникации по-прежнему, или даже в первую очередь, остаются средством формирования политики. Это связано с тем, что политика, которая пользуется наибольшей поддержкой, и есть собственно легитимная политика организации. В результате за коммуникациями закрепились специальная функция, и она заняла свое место среди прочих управленческих инструментов – маркетинга, финансов, планирования и управления производством. Связи с общественностью переросли в управленческий инструмент и стали объектом планирования и контроля.

Легитимность компании зависит от способности компании сохранять свое место в системе рыночных отношений. Поэтому и коммуникация должна соответствовать условиям двойной легитимности: внутренней, признаваемой за руководителем и его подчиненными, и внешней, признаваемой экономическими, политическими и нравственными авторитетами, находящимися вне компании.

В этом свете коммуникации выступают в качестве стратегического инструмента, что указывает на расширение круга функциональных обязанностей специалиста по управлению коммуникациями и повышение организационного уровня, на котором происходит формирование решений в этой области.

В связи с процессом интеграции коммуникаций в деятельность организации возникает вопрос о том, кому и какая роль отводится в этих отношениях. Следует ли высшим менеджерам организации самостоятельно формулировать основное направление деятельности, ограничив роль персонала и прочих референтных групп до простого подчинения и следования в указанном направлении, или в процессе поиска направления должны участвовать обе стороны? Эту дилемму часто рассматривают как проблему выбора между односторонними – двусторонними коммуникациями или ассиметричными – симметричными отно-

шениями. Историческое развитие подходов к решению проблемы получило широкое отражение в научной и специальной профессиональной литературе.

Этот процесс выявил необходимость координации сообщений, как исходящих из организации, так и происходящих внутри нее. Вследствие того, что термин «коммуникации» все чаще стал употребляться рекламистами для обозначения своей деятельности в сфере рекламы, была разработана концепция роли коммуникаций в корпорации. Ключевой принцип этой концепции теории состоит в том, что все коммуникационные процессы в организации должны быть скоординированы и должны исходить из одних центров корпорации, выбранных в соответствии с организационной стратегией и зафиксированных в ее миссии.

Общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что примерно 250 тысяч работников 2000 самых разных компаний обмен информацией представляют как одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения различных проблем организации.

Почти невозможно переоценить важность управления коммуникациями в организации. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, – если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, – смысл может быть утрачен.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют всепроникающий и более сложный процесс. Необходимо изучать природу коммуникации, потенциальные проблемы на пути к пониманию сути сообщений с целью, чтобы можно было предпринять необходимые для эффективного обмена информацией меры.

**Вопросы и задания к разделу
«Роль коммуникации в управлении»**

1. Дайте определение организации.
2. Назовите факторы, определяющие внутреннюю среду организации?
3. Укажите цели организации, ее структуру.
4. Как коммуникации влияют на тип организации, какие типы организации Вы знаете?
5. Дайте характеристику известным Вам типам организации.
6. По какому критерию различается управленческая информация?
7. Какие типы управленческой информации Вы знаете?
8. Опишите роль коммуникации в организации, начиная с 60-х гг. по настоящее время.
9. Какова роль коммуникации как стратегического инструмента в организации?
10. Какова роль неформальных структур в организации?

3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

КОММУНИКАЦИЯМИ

Эффективность управления определяется грамотным и умелым использованием системы коммуникаций в организации, пониманием особенностей обмена информацией на всех уровнях. Система коммуникаций организации включает в себя коммуникационные сети, которые предполагают посылку и получение сообщений с целью осуществления полезного взаимодействия членов организации на различных уровнях. Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть обеспечивает: во-первых, реалистичность осуществления стратегического плана организации, а также выполнения задач и инициатив структурных подразделений; во-вторых, способ оценки организационной культуры и отношений. Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами¹¹. Коммуникационная сеть определяет способ, число и тип информации, которую получает каждый член организации. Коммуникационная сеть является индикатором того, какие именно каналы обмена информацией открыты, а какие закрыты для членов организации.

Коммуникационная сеть не зависит от расположения членов в организации, а исключительно характеризует используемые ими коммуникационные каналы.

В каждой организации складывается уникальный тип упорядочения коммуникативного пространства и обмена информацией между ее членами. Это указывает на значимость фактора межличностного взаимодействия в любой коммуникации. За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытости индивида в процессе коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Рассматривая особенности

¹¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Изд-во «Гардарики», 2000. С. 384.

управления межличностными коммуникациями, исследователи большое внимание уделяют коммуникационному стилю.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другим.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с тем или иным стилем.

Наряду с понятием «стиль руководства» в литературе также встречается понятие «ориентация руководителя». Здесь выделяют ориентации руководителей на интересы и потребности подчиненных, на официальные задачи организации, на себя. Каждая из этих ориентаций представляет собой ту или иную крайность. Оптимальная ориентация руководителя должна сочетать направленность на достижение целей организации с вниманием к интересам и потребностям подчиненных.

В соответствии с наиболее распространенной классификацией выделяются автократический, демократический и номинальный стили руководства. Для демократического стиля характерно внимание к информации, идущей от подчиненных к руководителю. Автократическому и номинальному стилям присуще невнимание к сообщениям подчиненных.

Стили коммуникаций, по мнению многих исследователей, пересекаются со стилями руководства. И это естественно: руководство – это управление людьми в процессе коммуникации, взаимодействия, а стиль – излюбленный набор методов, приемов осуществления руководящих воздействий.

«Практика эффективной коммуникации свидетельствует о преобладании стиля, в котором индивид реализует себя, – он более желателен и используется в большем количестве ситуаций. В отношении использования других стилей важно понимание проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других», – пишут Виханский и Наумов.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным.

Понимание процесса межличностного обмена информацией способствует росту эффективности управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена. О сильном влиянии коммуникации на успехи организации сообщал Артур Вуд, бывший руководитель фирмы «Спирс». Рассказывая о том, как его фирма сумела увеличить объем продаж с 5 до 15 млрд долларов в год, он заявил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ рас-

ширить дело – улучшить коммуникации»¹². Бесспорно, что коммуникацией надо управлять.

«Коммуникационные проблемы организации напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации»¹³, – пишет Зверинцев. Зверинцев также считает, что выявление коммуникационных проблем организации начинается со сбора информации о ее внутренней и внешней среде, функционирования любой управленческой системы. В определенном смысле менеджмент носит характер информационного процесса.

Согласно концепции Питера Дойоля, известного европейского специалиста в области менеджмента, основу организации составляют:

- 1) сотрудники предприятия;
- 2) организационная структура;
- 3) стратегия;
- 4) системы.

По мнению Дойоля, руководителям необходимо позаботиться о создании систем, удовлетворяющих трем критериям. Во-первых, информационные системы должны обеспечить круг данных о деятельности компании. Во-вторых, информация должна быть доступной. Наконец, доступ к информации должен быть быстрым.

В общем виде коммуникационный менеджмент (управление коммуникациями организации) может быть определен как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

Понимание процесса межличностного обмена информацией способствует росту эффективности управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

Однако при всем многообразии вариантов исследователи выделяют общие черты, предопределяющие построение и использование того или иного вида коммуникационной сети

В учебнике О. С. Виханского, А. И. Наумова «Менеджмент» представлена модель коммуникационной сети организации.

В данном случае рассматриваются не индивиды, как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает в себя потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть может влиять на со-

¹² Вуд А. Управление в организации. СПб.: Изд-во «Питер», 1997. С. 43.

¹³ Зверинцев А. В. Коммуникационный менеджмент. СПб.: Изд-во «Союз», 1997. С. 76.

кращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Например, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

По Виханскому и Наумову, существуют образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. Три, четыре человека объединяются по интересам и потребностям в группу, как бы составляя ячейку одной большой сети. Авторы дали им название в зависимости от структуры группы: кружок, колесо, цепочка, альфа и т. д.

В сетях типа «кружок» члены группы могут взаимодействовать только с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «колесо» подчиненные взаимодействуют друг с другом через своего начальника. Объективная основа такой ситуации заключается в том, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы.

Эти сети характеризуются тем, что информация в *группах*, выстроенных подобным образом, распространяется последовательно от одного сотрудника к другому. При данных типах ограничивается количество источников и каналов информации (их не больше двух)¹⁴.

Все каналные сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Централизованные типы коммуникационных сетей основаны на обмене информацией между элементами социальной системы (организации) исключительно через посредника, который имеет монополию на передачу сообщений от одного к другому.

Нельзя утверждать, что какой-либо тип коммуникативной сети является исключительно эффективным вне зависимости от ситуации, целей и предполагаемых результатов деятельности. Тем не менее наиболее приемлемым типом организации коммуникативной сети в организации специалисты считают всеканальные сети. Именно этот тип позволяет использовать самое большое количество каналов коммуникации, соединяя в себе преимущества сетей типа «кружок» и «колесо».

Многоканальный обмен информации позволяет достигать высокой степени участия во взаимодействии всех сотрудников организации, предоставляет возможность полностью удовлетворить их собственные коммуникативные потребности. Информация перемещается внутри ор-

¹⁴ Более подробно см: Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. СПб.: Изд-во «Гардарики», 2000. С. 384–387.

ганизации с уровня на уровень в рамках коммуникационной сети организации.

Потребности организационной коммуникации определяют формирование структуры вертикальных и горизонтальных коммуникативных связей, которые обеспечивают выполнение должностных обязанностей всеми членами организации.

Вертикальные связи строятся по линии руководства – от начальника к подчиненному. Иерархическое и многоуровневое строение организации предполагает доминирование односторонней коммуникации руководителя с подчиненным. Таким путем подчиненным сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях. Например, вице-президент или заместитель директора может сообщить управляющему одного из подразделений о предстоящих изменениях в производстве. В свою очередь, управляющий подразделением должен проинформировать подчиненных ему заместителей и т. д.

Эффективность подобной коммуникации определяется продуманностью сообщений, степенью искажения первоначальной информации посредниками и степенью ясности сообщений для подчиненных. Информирова и инструктируя своих сотрудников относительно принятых решений и особенностей предстоящего задания, руководители обеспечивают обратную связь только в виде правильно или неправильно сделанной работы.

Такой тип коммуникации называют директивным, поскольку он исключает взаимообмен информацией. Очевидно по этой причине многие авторы классифицируют вертикальные связи на восходящие и нисходящие коммуникации, ибо коммуникация нуждается и в обратной связи.

Нисходящие коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к низшим, подчиненным.

Нередко нисходящие, вертикальные коммуникации бывают неудачными, это случается тогда, когда топ-менеджмент не готов к эффективному общению, когда «...руководству не удалось заложить прочный фундамент и его коммуникативный “дом” покоится на песке»¹⁵. Для того чтобы нисходящая коммуникация была эффективной, руководство организации должно развивать положительное отношение к коммуникациям. Это значит, что, во-первых, топ-менеджеры должны быть убеждены, что общение с подчиненными – важнейшая часть их работы. Во-вторых, необходимо тщательно работать над информацией, чтобы она была интересна сотрудникам. В-третьих, руководство должно сознательно планировать коммуникации. В-четвертых, менеджеры

¹⁵ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 65.

должны работать так, чтобы завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

Иногда в процессе нисходящих коммуникаций обнаруживаются коммуникативные перегрузки, – это когда менеджеры передают сотрудникам огромное количество информации, которое не осмысливается персоналом и не соответствует реальным потребностям тех, кому передали информацию, в то время как сотрудники организации имеют множество коммуникативных потребностей, которые не всегда учитываются менеджерами. Это противоречие осложняет коммуникацию. Каковы же коммуникативные потребности сотрудников? Отвечая на этот вопрос, почти все авторы, исследующие коммуникационный менеджмент, приходят к мнению, что одной из коммуникативных потребностей является инструктаж по поводу выполнения рабочего задания. Следующей потребностью выступает потребность в объективной информации; может быть и такая коммуникативная потребность, как обучение сотрудника по мере необходимости. Это важно в том случае, если сотрудник выполняет нестандартную, творческую работу и у него время от времени появляются вопросы, на которые он не может получить ответа в организации. Тогда и необходимо обучение. Еще одна коммуникативная потребность – это обратная связь по результатам деятельности, работник остро нуждается в ответной реакции менеджмента по поводу результатов выполнения заданий. Это может быть выражено так – обратная связь по результатам деятельности.

Персонал также нуждается в новой информации, не запоздалой, которую сотрудники уже могли получить из других источников. И, наконец, к коммуникативным потребностям сотрудников организации относится социальная поддержка, т. е. стремление индивида к ощущению заботы, уважению со стороны окружающих, оценке их деятельности руководством организации.

К вертикальным коммуникациям относятся также и восходящие коммуникации. Восходящие коммуникации (или передача информации с низших уровней на высшие) могут заметно влиять на производительность труда, эффективность работы фирмы. Необходимо, чтобы некая информация в виде наблюдений или какого-то рационализаторского предложения, возникшего на низшем уровне организации, могла беспрепятственно подняться наверх. И уж если говорят о сложностях в осуществлении нисходящей коммуникации – коммуникации «сверху вниз», то осуществление коммуникации «снизу вверх» (восходящих) еще более затруднительно. Формальная коммуникационная сеть всегда более ориентирована на поддержание коммуникационных потоков сверху вниз, а не наоборот.

Поэтому зачастую в крупных организациях с развернутой иерархической структурой руководитель организации оказывается в положении наименее информированного члена организации.

В науке управления общепризнано, что эффективное функционирование любой организации предполагает «бесперебойную» подачу необходимой информации не только «сверху вниз», но и «снизу вверх», поскольку таким образом устанавливается обратная связь между руководителем и подчиненными¹⁶.

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций организации, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации.

Полный и всесторонний анализ полученной при этом информации позволяет руководителям принимать решения с учетом мнений членов организации, что несомненно рационализирует управленческие решения, позволяя избежать неопределенности лишних усилий. Однако восходящая информация нередко искажается посредниками, желающими «сгладить углы» и не желающими поднимать ту или иную проблему, опасаясь негативной реакции руководства. Как результат, эффективность решений, принятых на основе такой информации, значительно снижается раз от раза, приводя к серьезному разрыву между мнимым и реальным положением дел в организации. Можно сгруппировать и преграды, возникающие в коммуникационном процессе организации.

Можно сгруппировать и выделить следующие преграды в организационных коммуникациях.

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно ввиду затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также в результате фильтрации. *Фильтрация* – это определенная форма цензуры снизу как естественной склонности многих работников доводить до сведения начальства только то, что, как им представляется, хотел бы услышать начальник.

¹⁶ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 78.

Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня организации или отдела на другой направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно менеджеры определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания или с задержкой. Согласно одному исследованию, лишь 63 % содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40 % – до начальников цехов и 20 % – до рабочих¹⁷.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это приводит к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

Однако следует отметить, что нередко фильтрация осуществляется на законных основаниях. К примеру, информация может быть перенасыщена техническими терминами или достоверность этой информации вызывает сомнения. В таких случаях топ-менеджер может потребовать от сотрудника передать только основные моменты сообщения. Как отмечают в вышеназванной работе Джон Ньюстром и Кейт Дэвис, «иногда сотрудники в попытке избежать фильтрации добиваются прямого выхода на ру-

¹⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. М. – СПб. – Киев: Изд-во «Вильямс», 1998. С. 239.

ководителя, пропуская несколько ступеней в коммуникативной иерархии. Положительной стороной такого выхода является уменьшение степени фильтрации..., отрицательной – нарушение субординации, что вызывает негодование «обойденных» менеджеров, обычно данная практика не поощряется»¹⁸. Еще одной проблемой, связанной с восходящими коммуникациями, является потребность в ответе руководства на переданную ему информацию от сотрудников. Поскольку восходящие коммуникации инициируются работниками и именно они выступают в роли отправителей, они и испытывают потребность в обратной связи. Оперативный ответ руководства поощряет дальнейшие коммуникации снизу вверх, и наоборот, отсутствие ответа руководства подавляет восходящие коммуникации. И последнее, на что необходимо обратить внимание, в восходящих коммуникациях возможны искажения или сознательное изменение сообщения так, чтобы оно способствовало достижению чьих-либо личных целей: увеличению зарплаты, преувеличению собственных достижений, стремлению избежать конфронтации с руководством организации.

Таким образом, для всесторонне эффективного функционирования коммуникационной сети необходимо разрабатывать хорошо продуманные системы вертикальной коммуникации с учетом особенностей данной организации. Наряду с фильтрацией существуют и информационные перегрузки.

Информационные перегрузки как преграды на пути обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне возможно случиться так, что волны информации, захлестывающие предприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения»¹⁹. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителями важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

Неудовлетворительная структура организации. Структура – это логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются.

¹⁸ Ньустром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 200. С. 68.

¹⁹ Тоффлер Э. Шок будущего. М.: Изд-во «Союз». С. 75.

В организации с многочисленными уровнями управления велика вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Разумеется, каждая из перечисленных проблем в управлении коммуникациями определяет направление, согласно которому следует совершенствовать управление коммуникациями. Кроме того, коммуникационные проблемы каждой организации уникальны, они требуют детального рассмотрения и учета всех обстоятельств, которые могли способствовать их возникновению. В целом же можно выделить ряд мер, которые универсальны для всех проблемных ситуаций в организационных коммуникациях. По Мескону М. Х., Альберту М. и Ходоури Ф., совершенствуя коммуникации в организациях, следует предпринимать следующие управленческие действия:

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации как свои собственные, так и своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и что такое «слишком мало» в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Регулирование информационного потока – лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же

вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или коллегами. Все эти примеры – суть отображения ролей контролера, распределителя и источника информации в информационном процессе.

Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Издание информационных бюллетеней, публикаций и видеозаписей организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, различного рода нововведений, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Использование современных информационных технологий. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это уменьшает традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, регионах.

Значительная часть коммуникаций, связывающих членов организации, осуществляется на горизонтальном уровне – между людьми, равными по своему должностному рангу. Эти коммуникации часто служат целям координации действий данных людей в пределах одной и той же группы. Они вступают в контакты для того, чтобы, объединив усилия, достичь общей цели.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации:

- 1) между заместителями руководителя;
- 2) между начальниками отделов;
- 3) между подчиненными.

Практика показывает, что успех координации отношений в организации зависит от того, насколько эффективными будут горизонтальные коммуникации между равными по рангу руководителями, группами и их рядовыми членами (находящимися в разных группах).

Горизонтальные коммуникации являются важными еще и потому, что именно посредством этих (а не вертикальных) коммуникаций члены организации удовлетворяют свои потребности в общении. Проявлением горизонтальных коммуникаций являются сети, сеть – это группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией на основе взаимных интересов. Предлагаем данную сеть на уровне горизонтальных коммуникаций отличать от коммуникационной сети организации в целом. Про работника, ставшего активным участником сети, обычно говорят «он налаживает связи». Сети могут существовать как внутри организации, так и на основе внешних интересов (развлечения, занятия спортом, интересы карьеры и т. д.).

Как мы убедились, большинство исследователей коммуникационных процессов организации останавливаются в классификации межуровневых коммуникаций, их делении на горизонтальные и вертикальные. Но О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют также диагональные коммуникации, которые, по их мнению, не менее важны для эффективного функционирования организационной сети коммуникаций²⁰. Диагональные коммуникации – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными по диагонали. Сеть этих связей дополняет реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление

В каждой организации, наряду с формальной (официальной) коммуникативной структурой, существуют и неформальные (неофициальные) взаимодействия между членами организации. Если формальные коммуникации регламентируются соответствующими нормативными инструментами, приказами, распоряжениями, то неформальные коммуникации не регламентируются никем и ничем, но несут значительный социально-психологический, эмоциональный потенциал.

Следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию прежде всего формальных коммуникаций в организации. Однако и неформальные отношения, контакты, взаимодействия, которые существуют, тоже нельзя игнорировать при управлении коммуникациями в организации. Неформальные отношения существуют всегда, поскольку каждый член организации может принадлежать одновременно ко многим неформальным группам.

²⁰ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. С.67.

Если формальные отношения создаются по воле руководства для выполнения целей организации, то неформальные отношения – это стихийно образовавшиеся группы людей, которые регулярно взаимодействуют для достижения определенных целей. Отношения между членами неформальной группы возникают на основе личных симпатий, общности взглядов, склонностей и интересов. Неформальные группы существуют в каждой организации, но для организации важно, чтобы такие группы не доминировали. Когда в неформальных группах задействовано большое количество людей, «...власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный телеграф»). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неофициальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация)»²¹.

Существуют и другие способы, которыми пользуются неформальные группы, чтобы проявлять свою власть – это способность действовать или бездействовать. Неформальные группы могут продвигать вперед развитие организации или тормозить ее развитие. Именно поэтому за деятельностью неформальных групп необходим контроль со стороны менеджмента организации и конкретно со стороны менеджера, который отвечает за управление коммуникациями, это может быть и специалист по связям с общественностью. В любом случае этот специалист должен признать тот факт, что:

- 1) неформальные группы людей в организации существуют;
- 2) нужно попытаться понять, насколько данные группы могут быть ценными, чтобы помочь менеджеру достичь целей организации, т. е. попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;
- 3) необходимо выявить неформальных лидеров, достичь взаимопонимания с ними и по возможности направлять их действия.

Кроме того, для ориентации в системе коммуникационных связей в организации необходимо помнить, что в организации существуют типы коммуникативной сети.

Тип коммуникативной сети во многом зависит от личностных черт членов данной организации, характера деятельности данной организации или группы, степени реальной власти и влияния лидера, от характера коммуникации (формального или неформального).

Значение типов коммуникационных сетей важно для понимания отношения власти и контроля в организации. С позиции коммуникаци-

²¹ Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. М.: Изд-во «Остожье»; Минск: Изд-во «Новое знание», 1999. С. 31.

онного менеджмента это означает необходимость пристального внимания к организации и управлению её коммуникационной сетью, которая является той самой «нервной системой» организации.

Формальная коммуникационная сеть (проводник официальной коммуникации) складывается из упорядоченной совокупности коммуникационных каналов и методов. Эта сеть располагается как по вертикали организации, так и по горизонтали, образуя сложную систему информационного обеспечения. Степень сложности этой системы определяется структурой и численностью организации, ее миссией, характером деятельности и другими факторами. Формальная коммуникационная сеть обеспечивает требуемый уровень продуктивности деятельности всех подразделений организации.

Для эффективного функционирования организации необходимо наличие в ней как формальной, так и неформальной сети коммуникаций. Если организация обладает только формальной коммуникационной сетью, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если же система неформальных коммуникаций окажется преобладающей, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации.

Неформальная сеть организации так же неповторима и индивидуальна, как неповторим и индивидуален набор личностных характеристик всех ее сотрудников, поэтому она не столь упорядочена. Неформальная коммуникационная сеть, в силу того, что она является продуктом межличностного взаимодействия членов организации, позволяет им поддерживать определенный уровень взаимоотношений и обмена информацией.

Коммуникационное взаимодействие в рамках этой сети имеет преимущественно неформальный характер и подчинено индивидуальным целям. В рамках неформальной коммуникационной сети проявляются личностные предпочтения. Значит, неформальные коммуникации призваны удовлетворять потребности людей в общении такого рода, которое позволяет проявлять индивидуальные качества и формировать особые отношения, не связанные с работой.

Таким образом, нужен определенный баланс данных систем, оптимальное соотношение между ними. Необходимо помнить, что каждый член организации занимает определенное место как в формальной, так и в неформальной системе коммуникаций, проявляя при этом соответствующую активность.

Эффективность коммуникационных сетей организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по коммуникационным каналам.

Циркулируя внутри организации, управленческая информация посредством коммуникации выполняет следующие задачи:

1) обслуживает все уровни, функции управления – от подготовки решения до подведения результатов его выполнения;

2) является специфической формой взаимосвязи, взаимодействия компонентов организации, а также обеспечивает контакты с внешней средой;

3) является непосредственной причиной выбора организацией определенной линии поведения, обеспечивающего движение к заданной цели.

Но, отдавая должное формальной системе коммуникаций, необходимо помнить, что каждый член организации занимает определенное место как в формальной, так и в неформальной системе коммуникаций, проявляя при этом соответствующую активность.

Таким образом, коммуникативная сеть организации, представляющая собой сложную систему с определенной структурой, требует всегда пристального внимания и изучения, если мы хотим достичь эффективного управления в организации, результативной работы с персоналом, успешного продвижения организации в рыночных условиях.

Ведущими субъектами коммуникационного менеджмента в организации являются пресс-служба, служба по связям с общественностью, рекламные отделы. По существу, в этих отделах сосредоточены ресурсы управления коммуникациями: творческий потенциал, знания и опыт менеджеров; разрабатываются и осмысливаются коммуникационные технологии, обсуждаются и используются приемы и методы коммуникации.

Пресс-служба, отдел по связям с общественностью, рекламная служба должны иметь свой профилированный бюджет.

Данные субъекты коммуникационного менеджмента призваны регулировать не только коммуникационные потоки внутри организации и оптимизировать их, но и являться связующим звеном организации с малой и широкой общественностью, эффективно работать в системе внешних коммуникаций организации.

**Вопросы и задания к разделу
«Коммуникации в организации,
эффективность управления коммуникациями»**

1. Что такое коммуникационная сеть?
2. Какое место в коммуникационной сети занимают горизонтальные коммуникации? Что такое горизонтальные коммуникации?

3. Какую роль в управлении коммуникациями играют вертикальные коммуникации, какие разновидности вертикальных коммуникаций Вы знаете?

4. Какие коммуникации называют формальными и какую роль они играют в управлении коммуникациями?

5. Можно ли в процессе управления игнорировать неформальные коммуникации, и если нельзя, то почему?

6. Дайте понятие коммуникационной сети и ее структуры по Виханскому и Наумову. В чем, по Вашему, ее преимущества и недостатки?

7. Какова роль фильтрации в процессе распространения информации?

8. В чем суть информационных помех в коммуникационном процессе организации?

4. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Исследователь коммуникационных процессов в организации А. В. Зверинцев в своей работе «Коммуникационный менеджмент» подчеркивает, что выявление коммуникационных проблем организации начинается со сбора информации и оптимизации коммуникационного процесса не только во внутренней, но и во внешней среде организации. Информация о людях, структуре, технологиях, целях и задачах дает представление о состоянии коммуникационных процессов внутренней среды, таких, например, как культура взаимоотношений внутри организации, соответствие технологий уровню подготовки кадров и т. д.

В то время как из внешней среды извлекаются информационные данные об экономической, социально-культурной ситуации, о состоянии взаимосвязей с ключевыми контактными аудиториями, учитываются все контакты организации.

Таким образом, внешнюю среду организации можно определить как совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к организации, которые непосредственно принимаются во внимание в процессе принятия организационных решений²². Это решения, которые нацелены на ускорение изменений во внешней среде, глобализацию бизнеса, усиление конкурентной борьбы, развитие информационных сетей, изменение роли человеческих ресурсов, появление новых возможностей для развития бизнеса, появление новых запросов и изменение позиций потребителя. Принятие и реализация этих решений связаны непосредственно со стратегией организации. Некоторые авторы определяют стратегию организации как стратегические коммуникации²³. Другие полагают, что это не что иное, как стратегический менеджмент, т. е. управление стратегическими коммуникациями: «очевидно, что стратегический менеджмент во многом возник не только как реакция на резко возросший динамизм внешней среды, но и как необходимость поиска компромиссов для принятия многоцелевых решений»²⁴. Тем не менее многие компании не придают особого значения развитию стратегических коммуникаций, не уделяют достаточного внимания вопросам стратегического управления. Со временем такое отношение к стратегии развития приводит компанию если не к краху, то к кризису.

²² Зверинцев А. В. Коммуникационный менеджмент. СПб.: Изд-во «Союз», 1997. С. 41.

²³ Поцепцов Г. Г. Паблик рилейшнз. М.: Центр, 1998. С. 214.

²⁴ Зайцев Л. Г., Соколов М. И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2004. С. 60.

Во внешней среде, прежде всего, необходимо выделить целевые аудитории, на которые направлена деятельность организации и которые входят в маркетинговую среду фирмы. В сфере внешних коммуникаций маркетинговые коммуникации являются отражением взаимодействия активных субъектов и групп, действующих за пределами организации. Этим субъектам и группам специалисты называют компонентами маркетинговой среды. В качестве компонентов маркетинговой среды Ф. Котлер вводит понятие «контактные аудитории». Под контактными аудиториями понимается любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей. Контактные аудитории или способствуют, или препятствуют усилиям организации по деятельности на рынке. К контактными аудиториям, в окружении которых действует фирма, Котлер относит:

- 1) финансовые круги (банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы фондовой биржи, акционеры);
- 2) средства массовой коммуникации (газеты, журналы, радиостанции, телевидение);
- 3) государственные учреждения (органы местной власти, налоговую инспекцию, арбитраж);
- 4) гражданские группы людей (защитники окружающей среды, представители нацменьшинств, ассоциации потребителей);
- 5) местные контактные аудитории (окрестные жители, общинные организации);
- 6) широкую публику;
- 7) внутренние контактные аудитории (собственные рабочие и служащие, управляющие, члены совета директоров)²⁵.

Если целевые аудитории компании, ее потребители разные, компания должна разрабатывать отдельные программы коммуникаций для каждого из сегментов рынка. Ситуации на рынке меняются очень быстро – появляются новые рынки сбыта, расширяются торговые объединения, быстро распространяется информация о новых товарах, поэтому организация и ее система управления внешними коммуникациями должны четко реагировать на эти изменения, учитывая и ситуацию, складывающуюся с конкурентами. Например, покупатель желает приобрести новый ноутбук с современными характеристиками, такими, как лазерный дисковод DVD+RW, беспроводной Интернет и т. д. Покупатель начинает сбор информации, он может обсудить этот вопрос со своими знакомыми, просмотреть рекламные ролики по телевидению, почитать статьи и соответствующую рекламу в журналах, наконец,

²⁵ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 1998. С. 149–151.

сравнить по ценам и техническим характеристикам необходимый ему компьютер в различных магазинах. Этот процесс, который совершает покупатель, должен предусмотреть и просчитать менеджер, он также должен оценить каждый из этих видов коммуникаций, осуществляемых покупателем. Так, схема коммуникационного процесса, рассмотренная нами ранее, «заработает» и в результате обратной связи, ответной реакции: когда покупатель примет определенное решение. Это решение может быть оптимальным, выгодным для менеджера – покупатель, клиент совершит покупку в его магазине, если не вступят в действие помехи – незапланированные искажения информации в процессе ее передачи. А чтобы не было помех и процесс сообщения был эффективным, нужно чтобы кодирование соответствовало процессу расшифровки текста, полученного покупателем. Это значит, что наиболее эффективное сообщение должно состоять из слов и символов, знакомых получателю. «Чем больше область знаний отправителя перекрывается областью знаний получателя, тем эффективнее будет рекламное сообщение. Случается, что специалисты в области маркетинговых коммуникаций не всегда хорошо ориентируются в области знаний своих потребителей ... в целом для эффективной передачи информации специалист в области маркетинговых коммуникаций должен хорошо представлять, каким опытом знаний обладают его потребители»²⁶, т. е. если специалист по продажам или автор рекламного текста не учитывает, для какого социального слоя он пишет сообщение или с представителем какого социального слоя он работает, передавая информацию, его коммуникация будет неэффективной. Большое значение для внешних коммуникаций организации, как мы уже отметили, имеет связь с финансовыми кругами. Как устанавливается связь с финансовыми кругами, к примеру с инвесторами? Большинство специалистов рассматривают отношения с инвесторами как составную часть финансовых отношений. По сути, речь идет об отношениях между компанией, ее акционерами и финансовыми консультантами. Среди финансовых консультантов преобладают специалисты по рынкам ценных бумаг, но иногда советы этих специалистов разрушительны, а если верны, – то нелюбезны. Однако, как бы ни критиковали аналитиков серьезные инвесторы, без их помощи обойтись не могут²⁷. Поэтому усилия служб общественных связей должны быть направлены на деятельность инвесторов и аналитиков. Почему? Потому что совместно с ними специалисты в области управления коммуникациями могут решить следующие задачи:

²⁶ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 1998. С. 831.

²⁷ Там же. С. 453.

- 1) создать высокопрофессиональный имидж компании на рынке ценных бумаг;
- 2) позиционировать компанию на рынке финансовых услуг, иными словами, найти свою уникальную нишу на рынке;
- 3) привлечь внимание ко всем аспектам деятельности компании, включая услуги по управлению активами, корпоративные финансы и т. д.;
- 4) поддержать высокие стандарты обслуживания и информирования клиентов.²⁸

Коммуникативные взаимодействия с банком можно осуществлять через корпоративную финансовую газету или сайт. Редкий российский банк сегодня не имеет своего официального сайта либо собственного информационного проекта в сети Интернет. Но не всегда эти ресурсы дают пользователю полную информацию о деятельности банка, однако если банк работает серьезно и на перспективу, специалист по связям с общественностью банка создает на базе официального сайта банка информационный финансовый портал – ленту постоянно обновляющихся новостей как самого банка, так и новостей в мире финансов на общероссийском уровне. Альманах «Связи с общественностью в бизнесе» выделяет основные задачи подобного финансового информационно-коммуникативного портала:

1. Главная цель создания собственного информационного портала финансовой информации – позиционирование банка как серьезного игрока на рынке финансовых операций и услуг населению. Постоянное присутствие информационных сообщений и аналитических материалов о деятельности банка в общем потоке новостей крупных банков, финансовых структур, фискальных органов власти и служб финансового контроля, комментарии руководителей банка к текущим процессам в финансовой и налоговой сфере ставят банк в один ряд с серьезнейшими российскими компаниями и структурами данной отрасли.

2. Вторая, и тоже немаловажная задача, – расстановка правильных акцентов в подаче информации о банке и связанных с ним процессов.

3. Благодаря информационному portalу появляется возможность получить новые каналы собственной информации, это и непосредственно портал банка, и сайты-партнеры, которые появятся в процессе функционирования портала.

4. Помимо распространения собственной информации портал является каналом получения, т. е. выполняет функции мониторинга «банковских» и профильных сообщений, выходящих в Сети (агентства и сайты печатных изданий), ее анализа и архивации. Публикация сообщений происходит с учетом интересов банка (отслеживание информа-

²⁸ См. об этом подробно в книге: Пашенцев Е. Н. Паблик рилейшнз от бизнеса до политики. Издательство «Финпресс», 2000. С. 54–55.

ции по интересующим вопросам), что позволит ведущим сотрудникам банка оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынке финансовых операций и услуг населению России²⁹. Рассмотрение информационного портала как разновидности внешних коммуникаций организации позволило нам одновременно выявить роль финансовых кругов для организации и показать информационно-коммуникативную сущность таких средств массовой коммуникации, как Интернет.

В информационно-коммуникативном пространстве организации выстраиваются внешние коммуникации организации и с государственными учреждениями – с органами местной власти, налоговой инспекцией, арбитражным судом.

В случаях взаимодействия организации с государственными структурами объектом взаимодействия выступает налогоплательщик, т. е. прежде всего сама организация с ее персоналом. В то же время каждый гражданин должен и имеет право знать о функционировании государственных органов различного уровня, включая правительство. Для того чтобы удовлетворить интересы и информационные потребности граждан, Президент, правительство, губернатор, мэрия и т. д. используют разнообразные каналы средств массовой коммуникации. К примеру, исчерпывающей и содержательной была информация в газетах, радио и по телевидению о саммите большой восьмерки, информация, которая свидетельствовала о том, что у россиян есть чем гордиться сегодня; несмотря на некоторые досадные промахи в большой политике – сделано многое. В то же время по соответствующим каналам поступали сообщения и о контрсаммите антиглобалистов, который, еще не открывшись в Петербурге, уже несет большие потери. Это были сообщения о задержаниях антиглобалистов, арестах, обысках – такие сообщения, по свидетельству «Новой газеты» №52 за 2006 г., «напоминают фронтовые сводки. Впрочем, это касается отнюдь не только тех, кто именует себя противником глобализации, но и экологов и правозащитников...»³⁰. Эти информационные сообщения, т. е. сообщения о текущих событиях, определяются таким понятием, как «реактивная» коммуникация.

Наряду с «реактивными» коммуникациями существуют «проактивные» коммуникации, которые заявляют о себе тогда, когда какое-либо событие готовится, но еще не совершилось и необходимо подготовить общественное мнение к этому несовершившемуся событию. Например, давно готовится общественное мнение по поводу вступления России во Всемирную Торговую Организацию. Многосторонний анализ этого процесса выявил положительные и отрицательные стороны, одна-

²⁹ «Связи с общественностью в бизнесе». Альманах. Издательский дом «Имидж-медиа», 2006. С. 156.

³⁰ Новая газета. 2006. № 52. С. 2.

ко процесс еще не завершился. Помимо информирования по государственным каналам нередко используется такая технология, как «spin doctor», «особенно для корректировки проблемы после того, как коммуникация начала разворачиваться в нежелательном направлении и события принимают нежелательный оборот»³¹.

Ситуация управления развитием события вызвала к жизни появление такой редкой профессии, как «спин – доктор», назначение этой профессии связано с исправлением освещения какого-либо события в медиакругах после того, как выпущенная информация приобрела нежелательный оттенок. Само слово «spin» означает «верчение, кручение», т. е. необходимость представления событий в измененном и более благоприятном виде. Сегодня эту деятельность в медиакругах определяют как менеджмент новостей.

«Спин – доктор (англ. – spin doktor) – один из членов медиа-команды – менеджер новостей, задачей которого является изменение восприятия события публикой или изменение ожиданий того, что может произойти.»³²

Специалист в области исследования коммуникационных процессов Г. Г. Почепцов вслед за Д. Уоттсом дает следующие пять типов использования «спина»:

- 1) до-спин – подготовка перед событием;
- 2) после-спин – наведение блеска на событие;
- 3) торнадо-спин – попытка перевода общественного интереса в другую сферу;
- 4) контроль кризиса – менеджмент событий, выходящих из под контроля;
- 5) уменьшение ущерба – менеджмент событий, которые уже не контролируются, с целью предотвращения нанесения дальнейшего ущерба³³.

Спин-доктор может использовать или ускорять те или иные события, отсюда задачей спин-доктора является правильное использование ряда приемов своего инструментария для ускорения или торможения тех или иных событий. К примеру, торможение событий может совершаться такими приемами, как недопуск к информации, замена старой ситуации новой ситуацией, смещение акцентов по принципу «А судьи кто?», в то время как ускорение событий требует других технологий, в частности, акцент на важности события, присоединение к другому

³¹ Кондратьев Э. В., Абрамов Р. Н. Связи с общественностью. Изд-во «Академический проект», 2005. С. 339.

³² Там же. С. 417.

³³ Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Релф-бук; Киев: Ваклер, 2000. С. 624.

важному событию, использование нужных и своевременных комментариев. Наверное, здесь будет уместно привести мнение Г. Г. Почепцова, который утверждал, что ...хитрость заключается в интерпретации правдивых цифр и фактов, включая компоновку (манипулирование) информации. Так, об одном правдивом факте можно громко крикнуть, а о другом лишь прошептать, десятый по значимости факт выдвинуть на первое место, а первый по значимости – на десятое»³⁴.

Особо хотелось бы выделить еще один коммуникационный канал во внешних связях – это спонсорство. Прежде чем организация будет устанавливать какие-либо связи со спонсорами, необходимо определить четкие цели, продумать средства общения, существующие общественные отношения, выявить, какое место занимает потенциальный спонсор в обществе, каковы его возможности. Необходимо, чтобы выбор потенциального спонсора определялся коэффициентом полезного действия, а не энтузиазмом или давлением со стороны руководства. Начиная работу со спонсором, важно четко установить цель: какова она будет – реклама, престиж, развлечение или их комбинация. Спонсорская деятельность, как и ее коммуникационное обеспечение, должна быть различной для различных аудиторий. «Если (спонсорская – разрядка моя. А. М.) деятельность выбрана и контролируется, она может стать мощной технологией. В противном случае это лишь потеря денег и отвлечение ограниченных ресурсов от более важных областей коммуникации»³⁵.

Таким образом, информационно-коммуникативное поле, в котором организация коммуницирует с государственными учреждениями и бизнесом, представляет процесс, требующий работы с контактными аудиториями, выстраивания коммуникаций с рядом госучреждений посредством технологий связей с общественностью.

Органы государственного управления сегодня в большей степени испытывают необходимость целенаправленной работы с общественностью, с бизнесом, неприбыльными учреждениями и гражданскими объединениями. Отношения с бизнесом гражданских и других неправительственных организаций могут рассматриваться как важный элемент демократии. В этой связи необходимо устанавливать связи организаций, бизнеса с государственными институтами. Промышленники любого уровня должны быть знакомы с функционированием демократических институтов, с государственными проблемами и понимать, в какой степени политики могут помочь бизнесу или повлиять на его развитие. Вот

³⁴ Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М: Релф-бук; Киев: Ваклер, 2000. С. 342.

³⁵ Хэйвуд Роджер Public Relations (как добиться успеха в бизнесе, используя связи с общественностью). М.: Лаборатория Базовых Знаний, 1999. С. 99.

почему достаточно откровенно проявилось стремление российского бизнеса устанавливать отношения с политиками не только на федеральном уровне, но и на уровне субъектов федерации. Смысл и результат этих отношений проявляется в такой системе, как лоббирование. Лоббирование – это влияние заинтересованных групп на принятие решений властными структурами. История лоббирования восходит к историческим ситуациям Англии XVI в. Термин «лоббирование» происходит от английского «lobby» – коридор, так как часто попытки влияния на законодателей проводились в коридорах, примыкающих к законодательской палате. «Лоббирование ведется представителями корпораций, профсоюзов и самими законодателями. Взаимодействие с парламентом – важнейший аспект работы торговых ассоциаций, филантропических организаций и коммерческих структур»³⁶.

Следующим субъектом внешних коммуникаций, которые необходимо выделить, являются гражданские группы действий – защитники окружающей среды, представители нацменьшинств, общинные организации, а также окрестные жители и широкая публика. Все эти сегменты или несколько из названных будут выходить на передний план и коммуницировать с организацией в зависимости от того, какие цели преследует организация, что является приоритетным видом ее деятельности. Например, в условиях Томской области убедительным, на наш взгляд, будет выстраивание отношений защитников окружающей среды и широкой публики с руководством Сибирского химического комбината. В июле 2006 г. прошел марш протеста против деятельности комбината защитников окружающей среды. Недалеко от въезда в г. Северск был разбит палаточный городок протестующих, еще ранее большой резонанс вызвала среди широкой публики информация о том, что отменены льготы для проживающих в тридцатикилометровой зоне от г. Северска, зоне, которая, несомненно, была определена оправданно и справедливо. Контент этих внешних для СХК коммуникаций нашел выражение в большинстве СМИ и стал предметом обсуждения широкой общественности. Однако существенных результатов, кроме разъяснительной работы среди населения через средства массовой информации, не последовало.

Таким образом, для организации как системы внутренние и внешние коммуникации имеют очень большое значение. В частности, внешние коммуникации, ориентированные, в известной мере, на стратегическое развитие организации, способствуют созданию имиджа организации, оптимальному выстраиванию коммуникаций организации с финансовыми кругами, средствами массовой коммуникации, государственными учреждениями, гражданскими группами действий, с широкой публикой и т. д.

³⁶ Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М.: Изд-во «Гном-пресс», 1997. С.135.

**Вопросы и задания к разделу
«Управление внешними коммуникациями»**

1. В чем отличие внешней среды коммуникации от внутренней среды?
2. Какую роль во внешней среде играют маркетинговые коммуникации?
3. Каковы основные характеристики контактной аудитории, которые входят во внешнюю среду организации?
4. Какова роль средств массовой коммуникации во внешней среде организации?
5. Что такое «реактивные» коммуникации? Приведите пример.
6. Что такое «проактивные» коммуникации? Приведите пример.
7. С какой целью используются «проактивные» и «реактивные» коммуникации?
8. Как Вы определите сущность технологии «спин-доктора»?
9. Сколько типов технологий «спин-доктора» используются в коммуникациях? Назовите эти типы.
10. Приведите развернутый пример, как и при каких условиях используются «спин»-технологии.
11. Существует ли лоббирование в России? Приведите известный Вам пример лоббирования в России на федеральном уровне и на уровне субъектов федерации.

5. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура – то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам организации. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, отдельной ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Традиционное восприятие организаций как определенной, упорядоченной деятельности людей, направленной на достижение некоторых целей, общеизвестно. Однако в области создания и функционирования социальных систем организация занимает особое место, так как в отличие от других систем она постоянно вовлечена в процесс «ресурс – преобразование – результат».

Организация имеет функционально-целевую природу. Достижение целей и выполнение функций проявляется в производстве специфического продукта. Производственные организации возникают на основе разделения труда и специализации. Функции организации, как правило, закрепляются в официальных (учредительных) документах, где отражаются основные виды деятельности и должный результат – цель, ради которой организация создается.

Таким образом, организация, а именно ее продукт и его полезность, являются объективированным, экономическим эквивалентом субъективных усилий и обязательным условием ее существования.

В процессе функционирования организации участники объединяют свои индивидуальные усилия, взаимодействия, отношения, которые не просто суммируются, а образуют новое системное качество. Это системное качество представляет сущность организации, примером которой могут являться групповая сплоченность, интеграция организации, согласованность в принятии решений на уровне общей стратегии, качество рабочей жизни и т. д.

Основным способом включения человека в этот мир является предметная деятельность. Основная единица предметной деятельности – целесообразное действие, основанное на истинных представлениях, осуществимое и полезное с точки зрения цели и результата. Рассматривая отношение человека к внешнему миру как деятельность, в качестве субъекта деятельности мы получаем не отдельного человека, а некоторое организованное множество людей, социум. Таким образом, вид деятельности человека оказывается непосредственно связанным с его статусом в обществе и реализует определенное отношение между людьми как носителями статуса. Деятельность обретает свое назначение, цели и направление. Человек всегда является одновременно и субъектом предметной деятельности, и субъектом и объектом социальных отношений, социального поведения.

Единицу социального поведения в организации составляет поступок. Поступок с точки зрения конечного результата направлен на утверждение ценности, а не на прагматическую цель (как в предметном действии). Когда человек отказывается предать коллегу или участвовать в служебных интригах, он сохраняет и утверждает свои ценности, то, что ему дорого, даже в ущерб прагматической выгоде. Когда нет жизненных ценностей, деятельность теряет смысл и приходят апатия, равнодушие. Поступок как социальное действие регулируется нормами поведения, всегда обращен к другим людям, и основная его функция – выражение конкретного отношения личности субъекта к объекту как ценности: к другому человеку, к организации, к предметной деятельности. В поступке человек утверждает и тем самым сохраняет свои ценности.

Ценности – это базисные компоненты, формулируемые в течение длительного периода, а потому устойчивые и трудноизменяемые, определяющие поведение людей... Ценностные ориентации управляют потребностями, без которых человек не мыслит своей жизни. Близки к потребностям интересы – то, что не только осознается как необходимое, но и воспринимается как собственное, свое, во имя чего стоит предпринимать конкретные действия. Однако за интересами не всегда следуют действия. Между интересами и потребностями существует еще прослойка отношений, когда из огромного числа окружающих его объектов человек начинает выделять те, которые касаются его и его мнений, когда некоторые из воспринятых объектов человек начинает выделять с той или иной мерой симпатии, а другие – с разной степенью негативизма³⁷.

В реальном поведении интересы сотрудников, поступки и действия перемешаны. Часто под маской внешне рационального и полезного

³⁷ Кондратьев Э., Абрамов Р. Связи с общественностью. М.: Академический проект, 2004. С. 45.

действия скрывается поступок (например, утверждение себя как начальника).

Как субъект и объект социальных отношений человек включается в социальный мир, где принятые нормы и ценности закрепляются в различных социальных институтах. Люди сами создают, объективируют социальную реальность. Любая организация в этом отношении – только часть социального порядка общества. Однако когда в организацию как социальный институт вступает новый сотрудник, для него может быть непонятен созданный другими социокультурный порядок. Поэтому такой порядок должен быть преподнесен этому человеку так, чтобы стать для него очевидным, оправданным и законным («легитимным»).

Легитимность социального порядка достигается множеством средств. Процесс «легитимизации» необходим для того, чтобы человек принял организационный порядок, социальные конвенции, нормы и ценности и поверил в них. Институциональный мир – это мир веры. Жесткий социальный контроль необходим тогда, когда социальные институты неэффективны, когда нет веры. Человек становится реальным членом общности, когда принимает ее как символ. Для этого и существует и культура вообще, и организационная культура в частности.

Часто организационная культура трактуется как принимаемая большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры, и об этом подробнее мы будем говорить ниже. Концепция организационной культуры не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать собственное определение этому понятию. Большинство исследователей сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых членами организации.

Культура корпорации – наиболее тонкая и неуловимая ее сторона. Существует как бы две части корпоративной культуры – надводная часть, т. е. самый поверхностный слой – это то, что называют атрибутивной организацией. Гораздо важнее невидимая часть. Это – система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, принимаемых членами

организации, взаимодействие с внешней средой. Примерное соотношение поверхностной и невидимой частей 30 % к 70 %³⁸.

В. А. Спивак подразделяет корпоративную культуру на духовную и материальную составляющие. Специфика коммуникативных процессов во время 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), так и с духовной (культура управления корпорацией – культура работников, руководителей, культура отношений с субъектами внутренней и внешней среды).

Нередко организационная культура подразделяется также на объективную и субъективную составляющие. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда входит ряд элементов символики (особенно ее духовной части: герои организации, мифы, история, организационное табу, ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов).

Субъективная культура служит основой формирования управленческой культуры, коммуникационных стилей.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства – всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает понять и интерпретировать культуру организации, т. е. придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано с нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

³⁸ Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 87.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру.

Каждая организация имеет только свой, только ей присущий организационный стиль, свою философию и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей, а также особую систему внутренних взаимоотношений.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения сотрудников организации и определяется тем, как базовые составляющие корпоративной культуры связаны, взаимодействуют между собой и как они формируют определенные образцы поведения.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с ней и испытывает некоторую эмоциональную связь. Сильная корпоративная культура делает сильным отождествление индивида по отношению к организации. В результате сотрудники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации. Культура производства или производственного коллектива проявляется в его деятельности и общении. Значит, корпоративная культура может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие на коммуникации компании, которые неизбежно влияют на успешное воплощение корпоративной стратегии.

У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Эти функции охватывают процесс взаимодействия всех подсистем и подразумевают коммуникацию на всех уровнях организации. Ведущей здесь выступает кадровая подсистема. Это индивид, рабочая группа и коллектив предприятия. От того, как будут взаимодействовать эти кадровые структуры, зависит успех коммуникации. Человеческий фактор – вот главный предмет деятельности коммуникационного менеджмента.

Руководство с точки зрения коммуникационного менеджмента – это прежде всего деятельность в организации как системе интерперсональных отношений, деятельность в данной сфере – прежде всего общение и взаимодействие с людьми (интеракции), умение убеждать и завоевывать доверие поступками и словом.

«Ни культура, ни руководство не могут быть поняты сами по себе, в отрыве друг от друга», – пишет Э. Шейн.

«Ни культура, ни руководство не могут быть поняты без понимания сути коммуникаций в организации», – дополняет Спивак³⁹.

³⁹ Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 63.

Термин «корпоративная культура» – понятие, вбирающее в себя всю сумму традиций, ценностей и приоритетов, которые характеризуют ту или иную компанию. Культура помогает индивидам в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. От того, какой тип культуры функционирует в организации, зависит поведение ее сотрудников, особенно коммуникационное взаимодействие. Говоря об организации как о социальной системе, правомерно говорить и о культуре организации как о культуре некоторого сообщества людей. Это подразумевает некоторую общность процессов, связывающих коммуникацию как социальное явление и культуру как явление, регулирующее поведение людей в социальной системе.

Как известно, коммуникация – процесс передачи сообщения от отправителя к получателю, в ходе которого информация кодируется и затем интерпретируется участниками коммуникационного взаимодействия, т. е. в конкретных коммуникативных актах используются различные коммуникативные средства, а поскольку индивиды иницируют взаимодействие с той или иной целью, разнятся и «проводники общения» – каналы коммуникации, способы кодирования и т. д. Можно также утверждать, что все коммуникативные средства являются знаками, поскольку все они выполняют функцию воздействия на адресата, принимая «символическую форму образов, реализуемую в материальных вещах».

Все знаки и символы, необходимые коммуникации на этапах кодирования и декодирования всегда являются продуктами той или иной культуры и во многом определяют суть коммуникации, наполняя сообщение значением и направляя его в нужное русло. Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации.

Несмотря на то, что корпоративная *культура* обычно рассматривается как единое целое, в организациях существуют так называемые субкультуры. Основные ценности компании, принципы и методы управления могут значительно изменяться в разных подразделениях организации. Субкультуры могут вступать в противоречия друг с другом в случае, если язык и стили коммуникационного менеджмента в отдельных подразделениях компании отличаются.

Исследователи выделяют несколько типов субкультур – локальных культур, которые могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней, подразделений). Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе находиться в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. Выделяют также особый тип локальной культуры – организационную контркультуру, которая достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет

достигнуть. В определенном смысле организационные контркультуры являются индикатором кризиса, когда существующая система разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать значительным препятствием на пути движения коммуникации.

Поэтому в процессе коммуникационного обмена (особенно на этапе кодирования сообщений руководством) и необходимо учитывать специфику культуры получателя. При этом есть вероятность возникновения шумов, поскольку, даже если коммуникация осуществляется в рамках одной организационной культуры, возможно несовпадение тезаурусов по причине принадлежности адресата другой – локальной культуре организации.

Влияние культуры на процесс коммуникации происходит в результате необходимости кодирования сообщений при помощи знаков и символов, значение которых определяется принадлежностью участников коммуникации к той или иной культуре.

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько они адекватно понимают друг друга. Понимание влияния корпоративной культуры на процесс коммуникации способствует решению проблемы восприятия и понимания в коммуникации.

Поведение сотрудников в организации в значительной степени предопределено действующими в ней законами. Но, в принципе, ни одна организация не может создать такой полный набор норм и процедур, который бы определил поведение человека во всех ситуациях. Поэтому организации формируют некие ценности, которые в идеальном случае способны соединять организационные и индивидуальные цели. Это помогает создавать информационно значимые сообщения и регулировать взаимоотношения между индивидами в организации.

Понятие «культура» дает емкое определение того, как работники и посторонние лица оценивают компанию. Изучение организационного климата и культуры базируется на личностном восприятии людьми своего рабочего места. Коммуникативные связи – процесс, посредством которого эти восприятия формируются и распространяются.

Организационная культура во многом определяет поведение людей в организации, поскольку создает желаемые и нежелательные модели поведения. Культура – это образ жизни людей, сумма общепринятых образцов поведения, позиций, обычаев. Значит, и коммуникационное поведение людей в организации соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее.

Если рассматривать организацию в качестве системы, ее социальную среду можно представить в виде сложного взаимодействия различ-

ных компонентов системы. Культура регулирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом. Коммуникация в рамках этой системы будет процессом, обеспечивающим взаимодействие различных ее компонентов.

Система коммуникационного менеджмента тоже является не случайно сформированной сетью коммуникации, она выступает в качестве продукта культуры, в рамках которой осуществляется коммуникативное взаимодействие. Термин «корпоративная культура» – понятие, вбирающее в себя всю сумму традиций, ценностей и приоритетов, которые характеризуют ту или иную компанию. Культура помогает индивидам в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению.

Для формирования культуры корпорации необходим комплекс идеологических, социально-психологических мероприятий, нацеленных на создание в коллективе климата, предрасполагающего к сотрудничеству.

Концепция предприятия характеризуется определенной сложностью. Это связано с количеством составляющих концепции и зависит от системы взаимосвязей между ними.

Процесс формирования организационной культуры происходит последовательно, по мере движения от ядра к оболочкам. По этой причине организационная культура имеет определенную структуру, которая предполагает множественность ее аспектов. Согласно трехуровневому подходу Шейна к пониманию культуры корпорации можно построить следующую последовательность формирования корпоративной культуры.

1. Миссия и цели организации – основа ее корпоративной философии.

2. Ценности, нормы и принципы, которые вытекают из корневой концепции корпоративной культуры.

3. Политика и стратегия, основанные на заявленных миссии и целях и формирующихся согласно корпоративным ценностям, нормам и принципам.

Система коммуникационного менеджмента призвана удовлетворять коммуникационные потребности организации. Система коммуникационного менеджмента предприятия представляет собой совокупность управления всеми элементами коммуникационной сети с учетом особенностей управления в рамках определенной коммуникационной политики. Коммуникационная политика организации основывается на общей корпоративной политике, которая, в свою очередь, функционирует в рамках корпоративной культуры.

Основой корпоративной культуры является ее духовная часть, которая служит основанием и для формирования корпоративной философии.

«Корпоративная философия – это фундамент фирмы», – считает Александр Чумиков – генеральный директор PR-агентства «Международный пресс-клуб» и автор книги «Связи с общественностью». «Корпоративная философия – это полное, развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются работники фирмы. Корпоративная философия не преследует рекламные цели, а выполняет функцию внутреннего организующего начала»⁴⁰.

Корпоративная философия включает в себя определение миссии организации и ее главных задач. При рассмотрении организации как отдельной единицы социума, взаимодействующей с окружающей средой, важной составляющей корпоративной философии организации является система целей: от целей организации в целом до целей подразделений и каждого отдельного сотрудника фирмы.

Провозглашение миссии задает тон организации, формирует ее характер и определяет параметры деятельности. Миссия может быть представлена в виде как пространных комментариев о природе организации (как у большинства университетов), так и одного – двух параграфов.

Определение целей является, в свою очередь, основанием для определения средств – методов, используемых для достижения этих целей.

Организационные цели всегда привязаны к миссии организации; они также должны соответствовать точке зрения организации, выраженной в описательном заявлении и определяющей фразе.

В процессе планирования цель лучше рассматривать как пункт назначения, куда нужно прийти по аналогии с городом на карте дорог, а задачи – как долгосрочные шаги, отмеряющие продвижение в пути, пункты остановки на карте, которые приведут в пункт назначения. Задачи меньше и краткосрочнее целей, их проще измерить. Каждая задача описывает задание, которое должно быть выполнено в течение определенного периода и до конкретной степени готовности.

Множество коммуникационных проблем прямо или косвенно происходит по причине неудовлетворительного межличностного взаимодействия, основой которого является неформальное общение индивидов в организации. Необходимо помнить, что коммуникация – социальное явление, и по своей сути процесс передачи сообщения осуществляется не от «отправителя» к «получателю», а от человека к человеку. И даже при самой продуманной регламентации поведения индивидов в организации все равно будут возникать ситуации, когда установленные правила не действуют. Поэтому, несмотря на самую тщательную и, казалось бы, самую эффективную формальную коммуникационную

⁴⁰ Чумиков А. Связи с общественностью. М.: Изд-во «Пресс-центр». С. 78.

сеть, руководство должно понимать важность неформальной стороны взаимодействия в организации.

Эти потребности людей помогает удовлетворить корпоративная культура, которая призвана формировать благоприятный организационный климат и наполнять формальное взаимодействие организации особым содержанием. До сих пор мы вели разговор о важности и необходимости корпоративной культуры в организации, о ее непосредственной связи с управлением коммуникациями, о том, что организационная культура оптимизирует и улучшает управление коммуникациями. Несомненно, лучше выстраивать отношения с людьми, которым ведомы правила, нормы и традиции поведения в организации, а это назначение корпоративной культуры.

Теперь поговорим более подробно, что же такое культура корпорации, организации, каковы ее составляющие и как они влияют на развитие организации. Вначале обратим внимание на термины, в литературе их встречается достаточное количество; к примеру, такими являются термины, близкие по смыслу, но несколько разнящиеся по содержанию: «культура предпринимательства», «организационная культура», «деловая культура», «внутренняя культура компании», «корпоративная культура». Термин «корпоративная культура» впервые применил (в прошлом веке) немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета – особые фуражки⁴¹.

А вот понимание корпоративной культуры современным российским бизнесменом: «Любая организация, если хотите, – мозг. Его левое полушарие – организационная структура, штатное расписание, должностные обязанности, система управления. А правое полушарие – это культура организации: нормы поведения, ценности, обычаи, ритуалы и табу, принятые в коллективе. Сюда же относятся местные анекдоты,

⁴¹ Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и ПР. СПб.: «Норма», 1996. С. 34.

легенды, герои и изгои, – словом, всё, что принято называть системой взаимоотношений»⁴².

Вот как выглядят результаты опроса, проведенного журналом «Деньги»: руководители коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм считают, что корпоративная культура прежде всего включает в себя:

- профессионализм;
- преданность и лояльность по отношению к фирме;
- материальное и моральное стимулирование и поощрение квалифицированных специалистов.

В то же время, сотрудники этих компаний представили свое мнение о корпоративной культуре так:

- дружеские взаимоотношения с коллегами;
- возможности профессионального роста;
- материальные льготы и вознаграждения.

Обзор мнений теоретиков по проблеме корпоративной культуры дан в статье М. Лапицкого «Предпринимательская культура». В материале статьи прослеживается, что при более или менее одинаковом контексте понятия «корпоративная культура» у разных авторов возникают существенные разночтения в определениях и комментариях этого явления.

Согласно мнению немецкого исследователя Л. Розенштиля, понятие «корпоративная культура» в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые определяют поведение работников данной фирмы. Американские экономисты Р. Пэскэйл и Э. Этос понимают под этим «высшие цели» и «духовные ценности», которые в Японии, например, имеют корни, уходящие в дзен-буддизм. Американец японского происхождения У. Оучи по образу известной «теории “Х” и “У”», разработанной МакГрегором, создал «теорию “Z”». Для Оучи культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях. Антрополог М. Мид характеризует культуру, в том числе корпоративную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива.

Образное описание корпоративной культуры дает немецкий психолог Р. Рюттингер: «Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее означает – схватиться вначале за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, стратегии и бюджеты. Культура – это самый мягкий материал из всех, которые существу-

⁴² Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и ПР. СПб.: «Норма», 1996. С. 108.

ют. Но «мягкое» оказывается «жестким» на преуспевающих предприятиях»⁴³.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

Корпоративная культура включает в себя:

- Объединяющие и отделяющие нормы – то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих» от «чужих».
- Ориентирующие и направляющие нормы – то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей и т. д.

Создание корпоративной культуры, если этим не заниматься специально, происходит стихийно, она складывается из «обломков» культур, привнесенных разными людьми из предыдущих коллективов.

В становлении культуры первостепенную роль играет руководитель предприятия. Дальновидные руководители преуспевающих предприятий рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников компании на общие цели и ценностные установки, мобилизовать инициативу коллектива, обеспечивать преданность делу и компании, облегчать общение и достигать взаимопонимания.

Таким образом, подходы к изучению корпоративной культуры различны. Соответственно, различаются и ее определения. Существует, по меньшей мере, несколько десятков определений этого понятия, в которых встречаются термины, общие для всех.

Корпоративная культура – это качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента, с учетом социально-этической ответственности. Она становится атрибутом современной корпорации, обретает функциональную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей ее и работника, качественное улучшение их совместной жизнедеятельности⁴⁴.

⁴³ Рюттенгер Р. Культура предпринимательства. М.: Изд-во «Эконом», 1992. С. 158.

⁴⁴ Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и ПР. СПб.: «Норма», 1996. С.108.

Корпоративная культура через содержание своих элементов выражает ощущение общего стиля организации и обеспечивает ее гибкость, процветание и стабильность. Каждая организация имеет свою культуру в зависимости от специфики работы, но назначение ее одно – сплочение трудового коллектива вокруг общих ценностей-норм и достижение корпоративной миссии на основе позитивного корпоративизма⁴⁵.

Корпоративная культура может анализироваться на нескольких уровнях.

Первый уровень – «артефакты», который является самым поверхностным уровнем и включает в себя те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой⁴⁶. Артефакты включают зримые продукты группы, такие, как:

а) внешний вид здания, офисов и других помещений, в которых находится организация;

б) внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды);

в) наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест, документов (пример – висящие лозунги, плакаты, флажки, значки, эмблемы). Учитываются и аспекты оформления, непрямо характеризующие организацию. Например, фотографии старых помещений, цехов – это отсылка к истории организации, намек на идею преемственности;

г) характеристика системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства;

д) специальные документы, в которых описаны ценности организации.

В артефактах воплощаются духовные ценности организации и выражается то, что отличает одну организацию от другой. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать. И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, однако в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они были храмами, то в другой – не только храмами, но и надгробиями⁴⁷.

Второй уровень – «провозглашаемые ценности» – ряд составляющих, каждая из которых может быть закреплена в документах организа-

⁴⁵ Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и ПР. СПб.: «Норма», 1996. С. 310.

⁴⁶ Там же. С. 312.

⁴⁷ Шейн Э. К. Организационная культура и лидерство / под. ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. С. 47.

ции. Весь опыт группы в конечном счете является отражением чьих-либо оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть. Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии.

Миссия организации постулирует главное предназначение организации в обществе, смысл ее функционирования. Виды миссий: общечеловеческое предназначение, главная стратегическая цель, самосовершенствование, национальная идея. Это цель (или несколько главных целей) существования организации, вырабатывающая коллективное сознание, устанавливающая ориентиры взаимоотношений между работниками, образцы поведения по отношению к объектам интереса организации, мобилизующая на достижение корпоративных целей и задающая значимость деятельности организации в социальном аспекте. Миссия включает в себя: а) идеологию, или основные принципы деятельности организации; б) имидж – образ, который организация создает и поддерживает для внешней среды.

К примеру, миссия Томского политехнического университета состоит в следующем: «Университет создает условия и стимулы для свободного выражения мыслей и идей, поддерживает культ знаний и стремления к успеху. Вот почему на нашем гербе девиз: «Знание. Свобода. Процветание».

Миссия университета заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и Российскому государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере науки и высшего образования.

Стратегическими направлениями деятельности университета являются:

- развитие фундаментальных и прикладных научных исследований;
- формирование и развитие научно-педагогических школ;
- активное взаимодействие с ведущими научными, образовательными и производственными центрами;
- стимулирование студентов, преподавателей и сотрудников к интеграции традиционных академических ценностей и предпринимательских идей;
- формирование гармонично развитой личности и подготовка специалиста, способного быть лидером, работать в команде, действовать и побеждать в условиях конкурентной среды;

- сопровождение выпускников образованием через всю жизнь и содействие их успешной деловой карьере.»⁴⁸

Реализация нашей миссии направлена на то, чтобы ТПУ стал международно-признанным центром подготовки специалистов мирового уровня и инноваций в области высшего образования.

Таким образом, как мы видим, в миссии отражается история организации, смысл и перспективы ее деятельности, надежность. Это вся история ее создания и развития со дня ее основания по сегодняшний момент. Выясняя, что именно знают сотрудники о ее развитии, какие истории являются наиболее распространенными, можно определить, какие ценности поддерживаются этими историями и почему доминируют именно эти ценности.

Ритуалы и традиции, как правило, выражаются в праздновании каких-либо событий. Их общая черта заключается в наполнении жизни людей смыслом приобщения к целому: рабочей группе, профессии, обществу. В праздничном действии организация также воплощает свои ценности. Праздник максимально выделяет те нормативные и ценностные факторы, которые действуют в остальное время. Он обладает способностью содействовать сохранению стабильности, неизменности общественной жизни в пределах заданных норм и установок.

Влияние праздника на людей значимо вследствие одной из основополагающих потребностей человека – в аффилиации. Смысл его – в акцентировании того, что празднуют вместе именно «свои». Исследователи, пишущие о праздниках, называют эту форму совместной человеческой деятельности моментом жизни, когда человек, возможно, сильнее всего ощущает свое единство и общность с окружающими его людьми. Корпоративный праздник (как все праздники труда) приобщает людей к культурным ценностям и достижениями трудовой жизни, и потому является эффективным средством воздействия на человека. Посредством объединения, сплочения, поддержания общественных связей праздник, «обновляя» ценности и напоминая о важных событиях, связанных с ними, играет роль мощного механизма передачи культурных традиций от одного поколения работников к другому, позволяет людям осуществлять самоидентификацию с организацией, ее коллективом.

Основополагающим элементом корпоративной культуры являются ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в компании.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний, как IBM, Boeing,

⁴⁸ www.tpu.ru

Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых, ясно определенных целей и ценностей.

Деловое кредо организации – это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании.

«Одна из важнейших вещей, которую дали компании ее основатели, – пишет нынешний президент и исполнительный директор «Хонда Мотор Ко. Лтд» Нобухико Кавамото, имея в виду создателя компании Соитиро Хонду и бывшего вице-президента фирмы Т. Фудзисаву, – это философия». Именно она служит компании надежно и сегодня, составляя мировоззренческий базис всей разносторонней деятельности мощной финансово-промышленной группы «Хонда». Причем философия, подчеркивает Н. Кавамото, бессмысленна, если она остается лишь словами, а не выливается в деятельность, не укореняется как корпоративная культура компании. «Деятельность без философии – это смертоносное оружие; философия без деятельности – пустые слова»? – был убежден С. Хонда.

Корпоративные ценности являются важнейшим структурным элементом предприятия, так как они обеспечивают теснейшую связь между эмоциями и поведением, между тем, что мы чувствуем, и тем, что мы делаем.

Вот как определяет систему корпоративных ценностей американский теоретик менеджмента Джеймс Чемпи в своей книге «Перестройка управления»: «Трудно постоянно сохранять рабочий дух и доброту, находясь в гуще бесконечных перемен, – если только этот дух не поддерживается соответствующей системой ценностей. Когда все вокруг нас стремительно меняется, мы крайне нуждаемся в чем-то надежном и неизменном – Полярной звезде или заповедях, лозунгах или афоризмах, чтобы ухватиться за это, опереться, найти свою линию поведения и успокоить нервы. Система ценностей – это наш навигационный инструмент в сфере морали»⁴⁹.

Точно также ценности служат навигационным инструментом и в бизнесе. В качестве иллюстрации можно привести пример, вошед-

⁴⁹ Могутова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы// Социс. 2005. №7. С. 130–135.

ший в историю американского бизнеса как «тайленоловый кризис». Когда отравленные таблетки тайленола привели к ряду смертельных случаев среди американцев, Джим Берк, председатель совета директоров компании «Джонсон и Джонсон», заявил, что в соответствии со строгими принципами, которые исповедует его компания, она без малейшего колебания изымает из торговли и со складов все таблетки тайленола. Эта акция принесла корпорации миллионы долларов убытка, однако выгода, которую она при этом получила, была бесценна. «Вот чем является система ценностей – точкой пересечения порядочности и больших прибылей, – резюмирует Дж. Чемпи, – вот в этой точке и должна строиться культура корпораций»/

Каковы составляющие системы ценностей? Форма и содержание ценностей определяются рядом факторов, в частности:

- реальным содержанием конкретного бизнеса;
- политическими и социальными традициями той страны, где находится компания;
- личными взглядами сотрудников фирмы.

Наличие столь разнородных факторов создает, казалось бы, неразрешимое противоречие на пути выработки единых и универсальных для любой компании принципов. Вместе с тем практика преуспевающих компаний в любой точке земного шара демонстрирует немало общих черт в системе ценностей, диктуемых совершенно различными культурами корпораций.

Значительно усилившаяся в 80-е годы тенденция интернационализации бизнеса во многом нивелирует многие национальные различия. Эксперты указывают на наметившийся процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения, культуры, включающей следующие компоненты:

- Всегда выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности.
- Брать на себя инициативу и идти на риск.
- Приспосабливаться к переменам.
- Принимать решения.
- Работать в команде.
- Быть «открытым» для информации, знаний или новостей о грядущих или актуальных проблемах.
- Доверять и быть достойным доверия.
- Уважать других (клиентов, поставщиков и коллег), а также самого себя.
- Отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность.

- Судить и подвергаться суду окружающих, вознаграждать и быть вознагражденным в зависимости от результатов.

В приведенном списке выделяются две группы пунктов. Первые пять представляют собой трудовые ценности, т. е. особенно важные для трудовой деятельности, собственно работы и способов ее выполнения. А последние пять – представляют собой общечеловеческие добродетели, простые и понятные, необходимые для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе.

В литературе представлено много примеров, отражающих ценности и принципы деятельности различных компаний. Они привлекают своей правдивостью и достоверностью, звучанием подлинно человеческого голоса и коллективным единодушием, тоном высокой ответственности и этики поведения людей, взаимоотношения производителей и клиентов.

Таким образом, создание системы корпоративных ценностей – это ответы на вопросы:

- Что мы делаем?
- На что мы годны?
- К чему мы способны?
- Каковы наши жизненные установки?
- Какой у нас план?
- Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
- Где лично мое место в общем плане развития?

Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются, имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе и конкретного оклада.

Несколько слов о стандартах поведения. Как правило, основной свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений как внутри организации, так и с клиентами, партнерами формулируется компаниями в виде официальных документов: положений, этических кодексов, инструкций. Кроме того, в мировой практике известны примеры создания крупными организациями специальных отделов этики, призванных обеспечить неукоснительное соблюдение персоналом этических норм и правил поведения, стандартов профессиональной практики.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах.

Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании:

«ЮМ – означает сервис»; Дженерал Электрик – «Наш важнейший продукт – прогресс»; Du Pont – «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»; Caterpillar tractor – «Круглосуточное техническое обслуживание в любой части света»; АТТ – «Универсальное обслуживание»; «Электролюкс – сделано с умом»; Continental bank – «Мы сможем найти выход»; Delta airlines – «Забота о персонале»; ТПУ – «Знание, просвещение, свобода».

Лозунги, даже если они обладают изысканной примитивностью, часто позволяют составить довольно полное представление о том, какие основные ценности выдвигаются на первый план предприятием, либо о том, какое впечатление, иногда абсолютно независимо от реальности, оно стремится произвести на других.

Следующий элемент корпоративной культуры – это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей.

Существует много народных поверий о том, что если символ или талисман организации подобран удачно (с учетом миссии, целей), то ее ожидает беспорный успех. Посредством удачно подобранной символики передаются также основные ценности организации и ее традиции.

Пренебрежительное отношение к традициям приводит к нарушению преемственности в развитии общества и культуры, к утрате ценностных достижений человечества. Слепое же поклонение перед традициями порождает консерватизм и застой в общественной жизни.

Именно ритуалы, традиции и мероприятия компании, как следует из изученного материала, являются наиболее эффективными средствами управления корпоративной культурой и умонастроениями людей. Через систему мероприятий можно не только поддерживать культуру, но и разрешать конфликтные ситуации, осуществлять предупредительные меры (например, перед принятием непопулярных решений), настраивать людей на решение задач, поддерживать корпоративный дух в тяжелые для компании времена.

Носителями корпоративной культуры, о чем уже неоднократно говорилось, выступают люди. Но устоявшаяся корпоративная культура приобретает самостоятельное значение и становится атрибутом организации в целом, средством корпоративной идентификации. Сформировавшаяся культура открывает для руководителя возможность руководить через корпоративные ценности и нормы и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе. Корпоративная культура предлагает конкретные критерии самооценок, обогащает работников чувством уверенности, гордости за свою организацию, противодействию-

ет возможному уходу из нее, что существенно повышает стабильность функционирования и, в известной мере, информационную безопасность организации (к примеру, с уходом сотрудника может произойти утечка важной информации).

Иными словами, достаточно развитая корпоративная культура выполняет несколько функций:

- Формирование определенного (позитивного) имиджа организации; корпоративная культура выражается через ценности, которые организация поддерживает не только внутри себя, но и вовне. Соответственно, данная организация воспринимается определенным образом как во внутренней, так и во внешней среде. Работник, которого удовлетворяют не все условия труда, может тем не менее продолжать работу на предприятии, принадлежность к которому вызывает во внешней среде уважение, работать на котором престижно.

- Поддержание системы ценностей, присущих данной организации; корпоративная культура через артефакты, миссию, историю, традиции поддерживает ценности данного предприятия.

- Развитие чувства общности, причастности к общему делу у сотрудников организации, усиление их вовлеченности в дела организации, т. е. интеграционную функцию.

- Содействие социализации новых работников, т. е. адаптационную функцию; социализация работника на предприятии во многом связана с тем, насколько успешно он сможет «влиться» в существующую культуру, примет ли господствующие ценности. От того, насколько глубоко работник интериоризирует ценности и нормы данного предприятия, зависит и характер его адаптации, и успешность самой корпоративной культуры.

- Поддержание социальной стабильности, воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение нежелательных влияний, т. е. охранную функцию; корпоративная культура стремится к тому, чтобы быть стабильной, встречать не критичное восприятие, которое должно разделяться большинством сотрудников и желательно не меняться со временем (если не стоит цель изменения корпоративной культуры).

- Формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации, дополняя или, в отдельных случаях, заменяя использование административных форм управленческого воздействия, т. е. регулирующую функцию; механизмы действия корпоративной культуры «отбраковывают» стили поведения, не отвечающие ее содержанию. Например, работники видят, что при повышении личной производительности труда происходит повышение по служебной лестнице. Иными сло-

вами, имеет место реальное, а не декларируемое уважение к личным заслугам, и, наоборот, работа «спустя рукава» не приветствуется.

- Образовательную и развивающую функции.

Перечисленные функции корпоративной культуры имеют особое значение для всех организаций, являясь фактором повышения внутренней стабильности организации, ее способности к саморазвитию, а также внешнего (связанного с имиджем организации, ее репутацией) и внутреннего престижа (связанного с отношениями в коллективе работников, которые гордятся тем, что работают именно в данном банке). Реализация этих функций содействует повышению качества менеджмента, формированию желаемой клиентуры банка и ее стабилизации, эффективности работы кредитной организации в целом.

Основными представляются первые три функции (формирование определенного имиджа организации, поддержание ценностей данной организации и поддержание у сотрудников организации чувства причастности к общему делу). Последняя из них имеет особое значение. Ее часто называют еще философией «общей судьбы», и она ориентируется на то, что интересы работников и потребителей столь же важны, сколь и интересы руководителей.

В рамках философии «общей судьбы» происходит совпадение ценностей организации и персонала в пределах трудового процесса: продуктивная деятельность становится важным источником развития личности и связана с максимизацией качественного улучшения деятельности организации в целом. Акцент переносится с производственных процессов на мотивацию, стимулы и коммуникацию работников. Философия «общей судьбы» направлена на придание работе человека смысла: Человеку свойственно искать смысл во всякой организации. Для большинства людей погоня за прибылью вряд ли способна привить любовь к своему предприятию или стать смыслом жизни, если, конечно, речь не идет о выживании предприятия, но даже и в этом случае подобных призывов может оказаться недостаточно. Смысл должен содержаться в работе. Корпоративная культура, таким образом, призвана реализовать одну из базовых человеческих потребностей – потребность в аффилиации, т. е. принадлежности к какой-либо группе.

Данная функция корпоративной культуры (выработка у сотрудников организации чувства причастности к общему делу) способствует тому, что корпоративная культура формирует морально-этические ценности и установки, усиливающие реализацию потенциала интеллектуальной и духовной энергии сотрудников (ценность работника как личности, его самореализации, ценность хорошего коллектива, деятельности на пользу обществу); усиливает связи (социальное партнерство) работников с руководством организации, чувство общности (солидарно-

сти) всех уровней работников вокруг ценностей, норм, традиций (что повышает их ответственность за качество деятельности).

Как мы говорили выше, ценности провозглашаются в миссии компании. На ценностях компании основывается политика компании и в области менеджмента качества. Сегодня качество становится краеугольным камнем конкурентоспособности бизнеса. Награды за качество и достижение превосходства в бизнесе приносят признание лучшим организациям и являются важным элементом в стратегиях конкурентоспособности в большом, малом и среднем бизнесе. Политика компании в области качества – это общее руководство к действию для всех членов компании, оно складывается из взглядов и поступков каждого по отношению к проблемам качества⁵⁰.

Политика в области качества состоит из трех центральных положений, которые должны применять все служащие компании:

- 1) действовать так, чтобы потребитель получал все, в чем он нуждается;
- 2) делать то, что было обещано потребителю;
- 3) постоянно улучшать свою деятельность и результаты.

Чтобы стимулировать менеджмент качества и структурировать его, введен принцип тотального управления качеством (TQM). Существуют национальные и региональные награды и премии в области качества, целевое назначение которых – улучшить экономику, в том числе местную экономику.

В США с 1988 г. вручают национальную премию Малколма Болдриджа, эта награда играет жизненно важную роль в развитии американских компаний, помогает им успешно конкурировать на мировом рынке. В Европе доминирует европейская премия качества, существуют австралийская премия качества за достижение бизнес-превосходства и японская премия качества⁵¹.

В частности, японская премия качества направлена на повышение конкурентоспособности японских компаний, разработана Японским центром производительности и утверждена в декабре 1995 г. Целью разработки программы качества было предотвратить экономический спад, начавшийся в Японии в последнем десятилетии прошлого века. Программа качества предполагала внедрение современных принципов и методов управления, преодоление комплекса «засекреченности» в японских организациях; выполнение этой программы качества помогает сегодня обмену знаниями и опытом между компаниями и должно помочь японскому менеджменту перейти на качественно иной уровень развития. Японская модель качества менеджмента разработана на осно-

⁵⁰ Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №1. С. 106.

⁵¹ Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 80.

вании критериев американской модели Болдриджа и адаптирована к японской практике менеджмента. Шоиши Саба, председатель комитета премии в период ее разработки, выступая на форуме Азиатской организации производительности, прокомментировал причину учреждения премии: «Успех премии Болдриджа в деле совершенствования систем управления показал, что японским компаниям следует заботиться не только о качестве своих продуктов и услуг, но и уделять пристальное внимание качеству менеджмента. В связи с этим в Японии встал вопрос о создании национальной премии в области качества»⁵².

Японскую премию менеджмента качества часто противопоставляют премии Эдвардса Деминга, сформулированную им в рамках плана Маршалла (Маршалл Джордж Кэтлетт, в 1947–1949 гг. государственный секретарь США, выдвинул план восстановления и развития Европы после Второй мировой войны, в осуществлении плана участвовали 17 европейских стран, план ставил целью укрепление гегемонии США в Западной Европе, позднее этот план был заменен законом о «взаимном обеспечении безопасности», предусматривающим предоставление экономической и военной помощи странам союзникам).

Программа построения системы качества Э. Деминга была основана на трех практических аксиомах и 14 принципах.

1 аксиома – «Любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс и потому может быть улучшена».

2 аксиома – «Производство следует рассматривать как систему. Поэтому решения частных, конкретных проблем совершенно недостаточно. Необходимы системные, фундаментальные решения».

3 аксиома – «Высшее руководство предприятия должно во всех случаях поступать так, чтобы принять на себя ответственность за деятельность предприятия».

Принципы Э. Деминга, по существу, являются принципами управления организацией. Рассмотрим основные принципы управления Э. Деминга:

1. Постоянство целей «сделайте так, чтобы стремление к улучшению продукции или услуг стало постоянным. Ваша конечная цель – быть конкурентоспособным в бизнесе и создавать рабочие места. Не отступайте от достижения четко сформулированных производственных целей, поэтапного и постоянного улучшения качества продукции и услуг».

2. Лидерство и ответственность: «В новых социально-экономических условиях менеджеры – лидеры организации должны ответить на вызовы внешней среды, осознать свою ответственность и взять на себя руководство позитивными изменениями».

⁵² Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 81.

3. Отказ от массового контроля: «Для достижения требуемого качества продукции нет необходимости в массовом контроле, поскольку качество от него не зависит. Качество – это результат оптимизации процессов производства, а не контроля конечной продукции». В первую очередь необходимо совершенствовать процессы производства продукции и услуг.

4. Отказ от закупок по самой низкой цене: «Дешевые ресурсы, как правило, могут иметь «соответствующее качество», и оно не позволит вам обеспечить требуемое качество ваших товаров и услуг».

5. Ориентация на процессы: «Качество должно «встраиваться» в продукцию на этапе ее проектирования. На этапе планирования уже будет поздно. Качество начинается с целей».

6. Подготовка и переподготовка персонала: «Организация должна иметь систему подготовки и переподготовки персонала на рабочих местах с использованием современных методов обучения, тестирования и аттестации».

7. Учреждение лидерства: «В организации должна быть создана система эффективного руководства. Проверки и инспекции должны быть направлены на то, чтобы помочь сотрудникам лучше выполнять их работу». Менеджеры-профессионалы должны стать настоящими лидерами.

8. Корпоративная культура: «Организация должна изучать и целенаправленно формировать свою корпоративную культуру. Важно создать благоприятный микроклимат в коллективе, используя эффективные методы общения между сотрудниками, препятствовать возникновению атмосферы страха и недоверия. Работники предприятия должны чувствовать себя защищенными, не бояться задавать вопросы и высказывать свои мысли».

9. Системный подход: «Организация должна управляться на основе системного подхода. Внутрипроизводственные отношения должны иметь характер «клиент – поставщик».

10. Отказ от пустых лозунгов и призывов: «Руководителям организации следует отказаться от не подкрепленных соответствующими ресурсами лозунгов, призывов к действиям и проповедей для “мобилизации масс на трудовые подвиги” во имя достижения каких-либо целей – повышения эффективности производства, качества продукции и т. д.».

11. Отказ от объективистских методов управления: «Менеджеры не должны злоупотреблять использованием количественных показателей для управления организацией. Для того чтобы грамотно управлять необходимо “познать суть вещей”, а не доверяться только сухим цифрам».

12. Гордость своей работой: «В организации следует создавать условия, при которых сотрудники могут и должны гордиться своей ра-

ботой. Сотрудник, который чувствует свою необходимость, не пожалеет усилий, чтобы ее сохранить. Он будет работать лучше, если будет знать, что нужен организации, и гордиться этим».

13. Повышение квалификации персонала: «Необходимо поощрять образование и самообразование сотрудников. Организации нужны не просто хорошие работники, ей нужны работники, которые становятся лучше благодаря образованию и самосовершенствованию».

14. Приверженность повышению качества: «Высшее руководство организации должно четко и ясно заявить о своей приверженности постоянному улучшению качества продукции и услуг и непрерывно доказывать это своими действиями».⁵³

Таким образом, анализ принципов Э. Деминга показывает, что все проблемы в менеджменте организации рассматриваются с точки зрения системы. И в этой системе одним из навигационных инструментов является корпоративная культура с ее системой ценностей, о чем уже частично шла речь выше.

Таким образом, корпоративная культура является тем ядром организации, которое постулирует, оптимизирует, способствует развитию коммуникационного процесса в организации и помогает управлению этим процессом. Вот почему корпоративная культура организации и процесс управления коммуникациями тесно взаимосвязаны.

Вопросы и задания к разделу

«Управление коммуникациями и культура организации»

1. Какую роль в организации играет корпоративная культура?
2. Посредством каких действий человек может быть включен в систему организации и непосредственно в корпоративную культуру?
3. Как поступок человека определяется его ценностными ориентациями?
4. Почему В. Спивак подразделяет корпоративную культуру на материальную и духовную? В чем суть этих составляющих культуры?
5. Что такое субъект и объект в корпоративной культуре?
6. Дайте определение корпоративной культуры, объясните смысл этого определения.
7. Каковы основные ценности корпоративной культуры?
8. Как соотносятся корпоративная культура и субкультуры в организации?
9. Почему в коммуникативном процессе необходимо учитывать субкультуру получателя информации, если она имеет место?

⁵³ Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь: Изд-во «Альба», 1994. С. 98–99.

10. Какова роль идеологических и социально-психологических мероприятий при формировании корпоративной культуры?
11. В чем суть трехуровневого подхода Штейна к формированию корпоративной культуры?
12. Какое место занимает миссия в системе корпоративной культуры?
13. Каковы уровни корпоративной культуры?
14. Расскажите и покажите на примерах ту роль, которую играют ритуалы, традиции, праздники в организации. Как они способствуют управлению коммуникациями?
15. Какова роль стандарта поведения в корпоративной культуре, как стандарт поведения оптимизирует управление коммуникациями?
16. Перечислите основные функции корпоративной культуры, расскажите о них.
17. Как менеджмент качества непосредственно связан с миссией компании?
18. Назовите, какие всемирные премии качества Вы знаете.
19. Посредством какого принципа стимулируется и структурируется менеджмент качества?
20. Какая премия качества доминирует в Европе?
21. Почему для развития организации и ее успешного продвижения на рынке необходимо использовать систему менеджмента качества?
22. Какой системой менеджмента качества руководствуется Томский политехнический университет?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, главная цель работы организации и главная цель работы с персоналом – «это добиться того, чтобы все ощущали свою принадлежность к единому уникальному миру фирмы и были проповедниками его идей и ценностей», – пишет А. Чумиков.

Безусловно, технологические и экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование рабочего времени необходимы для осуществления эффективной стратегии, но основным фактором стратегии эффективности является приверженность ее работников принципам корпоративной культуры.

В повседневной работе коммуникационных менеджеров возникает проблема: как построить систему трансляции культуры. В ее основу закладывается четкая формулировка корпоративных норм и ценностей. Чтобы сотрудник воспринял эти цели как свои собственные, он должен для начала их узнать, а представителю по связям с общественностью необходимо добиться, чтобы корпоративные ориентиры стали определяющими не только для руководства, но и для персонала, – эта задача не из легких. Строить систему коммуникационного менеджмента нужно на существующем фундаменте, на корпоративной культуре и ценностях, уже успевших сложиться в организации. Но не всегда построение на принципе «как правильно» приносит свои плоды.

Социальные ценности, мнения и нормы поведения персонала, составляющие содержание социокультуры организации, имеют свою психологическую основу, господствующие мотивационные побуждения. Сущностью этих побуждений выступают как индивидуальная, так и социальная психика.

Каждый работник, с силу своих врожденных и приобретенных особенностей, действует, с одной стороны, самостоятельно, а с другой – под влиянием групповых и коллективных мнений. Его поведение оказывается социально обусловленным. На поведение работника оказывают свое влияние родившиеся в атмосфере организации социальные побуждения. Индивидуальные импульсы не пропадают, они остаются, но окрашиваются социальными ценностями: в организации формируются специфические мотивационные ценности. Среди них мотивация достижений, основой данного вида мотивации является потребность человека. Потребность, о чем уже говорилось выше, тесно связана с интересом. В. А. Пызин в работе «Профессиональный выбор и отбор персонала управления» утверждает, что «...потребность можно рассматривать как результат разрешения противоречия между био-, психосоциальной структурой человека и средой его обитания, интерес же – как результат разрешения противоречия между потребностями и условиями ее удов-

летворения.»⁵⁴. Иными словами, автором предлагается понимание интереса как отношение субъекта к условиям удовлетворения своих потребностей. В. А. Пызин выделяет два типа интересов: интересы к ролевым требованиям как определенным видам деятельности и интересы к условиям профессиональной деятельности. Типы интересов выделяются в зависимости от потребностей, условия удовлетворения которых они обеспечивают. В частности, интерес к определенной роли, которую выполняет человек, как соответствующий вид деятельности обеспечивает потребность в самореализации. Интересы, которые формируются у человека в условиях профессиональной деятельности, обеспечивают потребности в безопасности, в общении и самоутверждении.

В контексте коммуникационного менеджмента важной является проблема информированности сотрудников, а с точки зрения организационной культуры – право сотрудников на информацию. Нужная информация рождает доверие. Типичная проблема внутренних связей с общественностью, особенно в крупных компаниях, – недостаточная информированность персонала. Следствия – отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Удивительно, что информационный вакуум – беда даже тех фирм, где имеются корпоративные электронные сети, регулярно проводятся совещания, всевозможные корпоративные собрания.

Дело даже не в недостатке информации, а в ее несоответствии значимым факторам. Люди хотят знать не обо всем. Но они всегда желают знать о целях фирмы, о том, как отнесутся к их инициативе, о своем вознаграждении и о возможностях профессионального роста. Обычно хотя бы один названный пункт отсутствует во внутрифирменном информационном меню. Нужная информация рождает доверие персонала, а оно облегчает проведение в жизнь непопулярных или неоднозначных решений.

Корпоративная культура в целом служит гармонизации отношений между организацией и ее общественностью. Если иметь в виду, что сотрудники компании – самая главная целевая аудитория, можно предположить, что отношения компании с сотрудниками должны быть лучше, чем с общественностью, но это далеко не так. Уже почти десять лет настроение сотрудников оставляет желать лучшего. Серьезным фактором ухудшения нравственного климата среди сотрудников стало взаимонепонимание между подчиненными и администрацией. Здесь важно подчеркнуть необходимость «контактов», а не просто «разговоров». Из частных бесед видно, что руководство компаний часто даже не подозревает, что их подчиненные думают, чего хотят и что им нужно.

⁵⁴ Пызин В. А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления. М.: РАГС, 1999. С. 56.

Один из наиболее важных вопросов заключается в том, как внутренние общественные группы воспринимают саму организацию, какой имидж она приобрела в их глазах. Термин «имидж» в данном контексте описывает, как организация или индивидуум воспринимаются окружающими, и это восприятие в большой степени основывается на том, что организация или человек говорят или делают.

Важнейший фактор, определяющий восприятие организации практически всеми общественными группами, – это ее персонал. Для того чтобы этот вопрос не казался слишком простым, следует сказать, что сам персонал организации также образует отдельную общественную группу, которая по-своему воспринимает организацию.

Отсутствие однородности в любой общественной группе создает определенные проблемы для коммуникации. Это тем более верно в случае с сотрудниками, поскольку они находятся на самых разных уровнях организации. На каждом уровне люди имеют разные взгляды на свою работу: для одних это очередная ступень на карьерной лестнице, для других – просто место службы. Более того, в каждой категории существуют отдельные подгруппы (отделы, подразделения).

То, как эти люди работают друг с другом, или то, как администрация работает с ними, определяет корпоративную, или организационную, культуру, которая, в свою очередь, во многом определяет, как сотрудники ведут себя по отношению друг к другу и к окружающим. А от этого зависит восприятие организации.

Коллективное восприятие организации общественными группами на основе того, что она говорит и делает, определяет ее имидж. У каждой организации есть свой имидж. Вопрос в том, тот ли это имидж, который она хотела.

Для того чтобы персонал каким-то образом реагировал на идеал имиджа организации, этот идеал должен быть определен, доведен до сведения сотрудников и понят ими. Многие организации никогда не пытались четко определить свой собственный идеал, и часто результатом была разрозненная реакция на саму организацию, ее политику и продукт.

Однако сложность заключается не только в том, чтобы определить идеал имиджа, а в том, чтобы им руководствоваться, каждый день поддерживать и подкреплять реальными действиями, не противоречащими заявленным идеалам. Если организация не сможет соответствовать избранному идеалу, то это разрушит иллюзии и персонала, акционеров и клиентов, общественности. Но если у клиентов или акционеров есть возможность перевести свои деньги в другую организацию, то персонал может выражать свое разочарование другими способами, особенно если экономические обстоятельства не позволяют ему уйти с этого предпри-

ятия. Если они остаются в организации, то часто переживают депрессию, апатию, отчуждение и возмущение. Эти чувства обостряются, если компания заявляет о том, что ее основным активом являются люди, в то время как ее собственные сотрудники имеют совершенно противоположную точку зрения на это. Очевидно, что они сочтут своих лидеров лицемерами, а результатом будет открытая или скрытая враждебность.

Негативные ощущения также могут возникать, когда у персонала нет возможности внести вклад в достижение гармоничного имиджа. Например, стальные панели могут быть предметом гордости всех сотрудников компании, за исключением тех, кто работает в красильном цехе, так как они знают, что краска очень быстро сойдет с изделий, поскольку компания не захотела инвестировать дополнительные суммы для совершенствования процесса обжига эмалей. Результат – цинизм, приводящий к большой текучести кадров в этом цехе, что может подорвать мораль на всем предприятии.

Внутренние общественные группы могут быть особенно чувствительны к тому, как организация представлена в глазах внешних общественных *групп*, поскольку они являются частью организации, и это затрагивает и их эго. Все формы общения организации с внешними общественными группами должны, насколько это возможно, отражать опыт большей части персонала, особенно если речь идет о презентациях организации, таких, как сайты в Интернете или реклама. Более того, внутренние общности считаются авторитетами организации, поэтому они должны иметь доступ к как можно большему объему информации.

Понимание того факта, что каждый представитель внутренней общественной группы в потенциале является важным активом компании, способствует повышению уровня управления системой организационных коммуникаций.

Джеймс Грунинг считает, что человек, вовлеченный в какую-либо ситуацию, ищет информацию, а человек, заинтересованный в общении по поводу этой ситуации, также заинтересован и в том, чтобы найти для нее решение.

Человеческий фактор – важнейший аспект менеджмента на сегодняшний день. Пережив революционный технический переворот, люди осознали важность общения, налаживания контакта внутри коммуникационной среды. В современной теории управления наибольшее внимание уделяется *human relations*, или управлению персоналом. Формирование общей идеологии организации, настрой работников на прогрессивное ее развитие – все это составляющие успешной деятельности компании.

Итак, специфика коммуникаций, управление коммуникациями являются одной из базовых основ организации, и в то же время – индикатором, показателем глубинных и проявляемых элементов культуры.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение предназначено для самостоятельной работы студентов. Упражнения, задания, case-study к учебному пособию «Коммуникационный менеджмент».

Приложение 1

Приведем для анализа пример с ситуацией на Автовазе. Ситуация высвечивается из интервью с начальником отдела нормативов и методологии экономического планирования и анализа планово-бюджетного управления Автоваза Дмитрием Полицемако (Новая газета. 2006. №49. 03.07 – 05.07).

В настоящее время, уже в течение шести месяцев, на Автовазе работает новая команда менеджеров. К заслугам этой команды можно отнести то, что завод продолжает стабильно работать. Но в то же время есть и изменения к худшему, которые почувствовали на себе многие. Это обстоятельство побудило специального корреспондента «Новая газета» Д. Марченко взять интервью у одного из представителей топ-менеджмента.

Вопрос: Насколько вообще поменялся руководящий состав завода?

Ответ: В части технологии практически весь состав остался тот же самый, заменили лишь высший менеджмент, по моим подсчетам, человек пятьдесят. Почему так произошло? Все говорят, что пришла команда, которая в автомобильном бизнесе, к сожалению, не работала. И поэтому остался уровень среднего менеджерского звена – практически все начальники управлений остались прежними. Очень многие директора остались на своих местах...

Вопрос: То есть фактически остались нижние чины, которые готовят информацию, а на основании этой информации новая верхушка принимает решения – те решения, которые нужны старой, ушедшей команде?

Ответ: Да...этот «подпольный» уровень действительно существует и влияет на принятие решений.

Вопрос: Как Вы относитесь к тому месту, которое заняла московская фирма «Элекс-Полюс» в дилерской системе Автоваза? («Элекс-Полюс» – автодилерская компания, сегодня крупнейший дилер ОАО «Автоваз». 49 % акций сконцентрировалось в руках генерального директора «Элекс-Полюса» Игоря Лисютина).

Ответ: Изначально на ВАЗе должны были создать одноуровневую систему реализации автомобилей, при этом конечными потребителями нашей продукции стали бы дилеры. Сейчас в этот процесс вклинился «Элекс-Полус». Почему так решили, мне тяжело сказать. Ведь при одноуровневой системе все дилеры оказываются в одинаковых условиях, и ВАЗу легче контролировать, как дилеры зарабатывают и создают положительный имидж заводу. При двух-, трехуровневой системе те дилеры, которым мы непосредственно отгружаем продукцию, начинают распределять квоту среди других. При этом у нас нет информации, где и сколько автомобилей продается. Появляются «серые» дилеры, появляются реэкспортные автомобили. А фирмы, которые стоят на более высоком уровне, начинают зарабатывать деньги не продажей автомобилей, а перераспределением квот.

Задание

1. Проанализируйте систему управления коммуникациями на Автовазе.
2. Ваши предложения по поводу оптимизации ситуации в системе управления коммуникациями.

Приложение 2

Проанализируем содержание модели японской премии качества⁵⁵. Национальная программа качества разработана японским центром производительности для социально-экономического развития и утверждена в Японии в 1995 г. Целью разработки этой программы было предотвратить экономический спад. Программа направлена на повышение конкурентоспособности японских компаний, внедрение современных принципов и методов управления, обмен знаниями и опытом между компаниями, развитие бенчмаркинга.

Японская модель качества разработана на основе американской национальной премии качества Малколма Болдриджа. Премия Болдриджа завоевала статус международного стандарта в построении систем менеджмента, ориентированного на потребителя.

Содержание категорий и оценочных групп японской премии качества.

1. Лидерство и принятие решений. Учитывается, насколько четко поставлена в организации задача максимально удовлетворять клиента, какова принципиальная система менеджмента, применяемая для реализации этой концепции управления, берут ли руководители на себя обязательства для реализации этой концепции.

1.1. Система лидерства: какова роль руководства в формировании системы управления, отвечающей философии компании?

1.2. Система принятия решений и достижение взаимопонимания: унифицирован ли процесс принятия производственных и управленческих решений, создана ли благоприятная рабочая атмосфера в организации?

2. Социальная ответственность в управлении. Эта категория оценивает этику и прозрачность управления: понимается ли компанией социальная ответственность, каков ее вклад в развитие общества, в какой мере организация заслуживает доверия и уважения.

2.1. Соответствие социальным требованиям: каков вес этической составляющей в бизнес-процессе, прозрачна ли система управления, как компания реагирует на проблемы внешней среды. Понимание ответственности за социальные проблемы повышает доверие заинтересованных лиц: потребителей, работников, партнеров, акционеров.

2.2. Вклад компании в общество: оценивается продолжительность и периодичность принимаемых мер по решению социальных проблем общества.

3. Понимание интересов клиентов, рынка и работа с ними. Акцент делается на систему обратной связи с клиентом: как достигается понимание потребностей и ожиданий потребителей, как собирается и обрабатывается

⁵⁵ Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 85 – 87.

информация о клиентах, их потребностях и ожиданиях для открытия новых направлений бизнеса и создания новых продуктов и услуг.

3.1. Клиенты и рынок: на основе каких принципов происходит изучение потребностей существующих и будущих клиентов? Рассматриваются ли методы по оценке возможностей нового бизнеса, исходя из меняющихся потребностей клиентов?

3.2. Отношения с потребителем: оцениваются ли отношения по техническому обслуживанию постоянных клиентов, системы учета жалоб и пожеланий, механизмы реагирования на нужды потребителей.

3.3. Определение удовлетворенности клиента: многие методы используются для определения основных ценностей продукта (услуги) для потребителя, что подразумевается под факторами удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов, как стимулируются повторные покупки, каковы уровни удовлетворенности (неудовлетворенности) потребителей у конкурентов?

4. Разработка и реализация стратегии. В этой категории анализируются методы определения текущей ситуации и появления «ноу-хау», прогнозируются будущие изменения в предпочтениях потребителей, ситуации на рынке, окружающей конкурентной среды. Оценивается эффективность стратегического планирования и делается вывод, насколько стратегические задачи согласовываются с философией компании.

4.1. Стратегическое планирование: как организация устанавливает цели развития и используются ли управленческие ресурсы для совершенствования процесса постановки стратегических задач?

4.2. Реализация стратегии: как отражается стратегический план в тактическом планировании, детализируются ли стратегические задачи для отдельных подразделений и далее для каждого работника, сколько эффективно происходит достижение целей? Оценивается и эффективность управленческих рисков.

5. Обучение и развитие персонала. Определяется уровень развития системы подготовки и обучения персонала, внутрифирменная рабочая атмосфера и то, как учитываются интересы и ожидания работников.

5.1. Обучающая среда: как влияет система мотивации и поощрений на уровень бизнеса в целом и на желание каждого отдельного работника максимизировать удовлетворение потребителей?

5.2. Образование и тренинги: как обучение работников отражается на реализации стратегий, а также на удовлетворении самих работников трудовой деятельностью, как преумножение знаний и навыков влияет на процесс совершенствования организации?

5.3. Удовлетворение работников: как организация определяет факторы удовлетворения? Увеличивается ли удовлетворенность персо-

нала, создана ли атмосфера, где работники могут проявить инициативу и творческое мышление, совершенствуя бизнес-процесс?

6. Процесс создания ценностей. Категория оценивает способность организации использовать возможности бизнес-процесса для создания максимальной потребительской ценности.

6.1. Управление основным процессом: использует ли организация возможности по улучшению основного процесса на стадиях разработки и производства продуктов или услуг.

6.2. Управление сопутствующими процессами: как поставлены дополнительные процессы в организации, направлены ли они на создание дополнительных ценностей для потребителя и способствуют ли усовершенствованию всего бизнес-процесса.

6.3. Сотрудничество с бизнес-партнерами: как основные партнеры организации участвуют в создании ценностей для потребителя?

7. Информационный менеджмент. Оценивается система сбора данных и информации, степень применения бенчмаркинга. Анализ полученной информации используется для определения дальнейшей стратегии развития и принятия управленческих решений.

7.1. Сбор и анализ информации: как проводится сбор и анализ данных по бизнес-процессу в каждом подразделении организации?

7.2. Сравнение с конкурентами и бенчмаркинг: как компания использует информацию о конкурентах для совершенствования важных этапов бизнес-процесса и достижения превосходства над конкурентами?

7.3. Информационная система управления: как используются информационные системы в принятии управленческих решений, а также в основном производственном процессе? Насколько это способствует повышению производительности, уменьшению несоответствий в бизнес-процессе и росту его эффективности?

8. Результаты работы. В качестве результата оценивается социальная ответственность, повышение возможностей индивидуума и организации, качество обслуживания, удовлетворенность клиентов, финансовые результаты.

8.1. Результаты лидерства и социальной ответственности.

8.2. Результаты обучения и развития персонала: каковы результаты обучения персонала в соответствии с принятой стратегией развития, сформировалась ли обучающая среда для развития человеческих ресурсов, как можно оценить степень удовлетворенности персонала своей работой на данный момент?

8.3. Результаты процесса создания ценностей: оцениваются результаты по процессу создания ценностей, по сотрудничеству с бизнес-партнерами и сотрудничеству с потребителями.

8.4. Финансовые результаты: в соответствии с последними стандартами и тенденциями оцениваются достигнутые финансовые показатели и результаты деятельности организации.

8.5. Удовлетворение потребителей и рыночная оценка: удовлетворен или неудовлетворен потребитель, каковы итоговые результаты бизнеса? Рассматриваются результаты и тенденции к улучшению, анализируется изменение положения на рынке относительно конкурентов, определяются направления дальнейших улучшений.

Задание

1. Какие блоки этой модели Вы могли бы отнести к управлению коммуникациями? Обоснуйте Вашу точку зрения.

2. Опишите основные ценности и принципы философии организации. Определите основных потребителей в организации. Почему они являются клиентами?

3. Опишите технологии, которые использует Ваша компания при создании ценностей для клиентов.

4. Проанализируйте, какой тип конкуренции на Вашем рынке, каково число прямых конкурентов, их характеристики. Опишите Вашу позицию на рынке. Каковы прогнозы на будущее относительно ситуации в отрасли: появление новых участников, внедрение новых технологий? Опишите ключевые факторы успеха.

Приложение 3

Выявите основные механизмы обратной связи, активно используемые в коммуникативном процессе бизнеса, используя нижеприведенный текст, взятый из журнала «FORBES» за июнь 2006 г.

Статья «Каждому – свое»

ЗДРАВСТВУЙ! Возможно, я знаю о тебе больше, чем ты думаешь...» Такого личного обращения меньше всего ждешь от производителя зубной пасты. Тем не менее пространное письмо, начинающееся с этой фразы, вложено в упаковку российской пасты Splat. В письме цветная фотография, подпись и адрес электронной почты «отправителя». Это собственной персоной генеральный директор «Сплат-косметики» Евгений Демин. Что он знает о нас, потребителях? Довольно много.

Предприниматель с прошлого года регулярно пишет такие обращения к покупателям, процитированное выше – уже восьмое по счету. Покупатели тоже пишут Демину: ежемесячно он отвечает на 300–400 корреспонденций. Эту и прочие маркетинговые хитрости глава «Сплат-косметики» придумал неспроста. Компания выпускает не совсем обычную зубную пасту: каждая из ее 11 разновидностей имеет какое-то непривычное свойство. Есть, например, паста Splat Special Organic с витаминами и экстрактом алоэ, изготовленная на дистиллированной воде; ее разрабатывали специально для беременных, о чем сообщает надпись на упаковке. Есть почти черная паста – содержащиеся в ней экстракты бадана и шлемника, как гласит этикетка, помогают от пародонтоза. Есть тюбики Splat Special Electra для тех, кто пользуется электрической зубной щеткой: скорость движения у такой щетки выше – значит, посчитали в F-компании, следует сделать специальную пасту, использующую менее агрессивные абразивы. И так далее.

Это разнообразие появилось в ассортименте «Сплата» не так давно. Демин основал компанию в 2000-м, когда ему было всего 23 года. Фирма специализировалась на производстве биологически активных добавок и косметики на основе водорослей *Spirulina Plaiensis* – отсюда и название. Продукцию забирали со склада сотни перепродавцов, специализирующихся на фармацевтике. Сейчас дистрибьюторов всего 25, а зубные пасты, на производстве которых Демин решил сосредоточиться, можно встретить не только в аптеках, но и на полках торговых сетей «Патарсон», «Пятерочка» и Auchan. Как небольшой фирме удалось попасть на полки французских гипермаркетов? Демин говорит, что просто показали менеджерам Лислап свой товар, заплатили полагающийся сбор и согласились на жесточайшие условия: прямая доставка, микроскопическая маржа, невозможность менять заложенную в договор цену. Зато и рост продаж по одному гипермаркету за год составляет до 80 %.

Выручка «Сплат-косметики» от продажи собственной пасты составила в прошлом году \$3 млн (компания на своей подмосковной фабрике производит также зубные пасты и косметику по чужим заказам, сохранились в ассортименте и БАДы). И этот показатель продолжает расти: объем производства увеличился со 150 000 тюбиков в месяц на конец 2005-го до 520 000 в минувшем июне. Неплохой результат, если учесть, что рекламы фирма не дает, а конкурировать за

место в ванной ей приходится как с более дорогими лечебными пастами Lacalut (марка принадлежит немецкой компании Arcam GmbH) или американской Oral-B Rembrandt, так и с типовой продукцией транснациональных и отечественных компаний. Паста Splat при этом стоит от 40 до 70 рублей за тюбик. Для сравнения: средняя цена упаковки зубной пасты в России – 13 рублей.

Персональный подход к покупателю, по мнению Демина, – единственный способ выжить небольшой компании в такой конкурентной среде. «Я хочу, как французский булочник, продавать не только продукт, но и эмоцию», – объясняет предприниматель. Разрабатывая новые продукты, промоакции или письма, он старается обращаться не к абстрактной «женщине старше 35 лет со средним доходом», а к персонажам, похожим на его друзей и сотрудников. Любая новая идея проходит внутреннее тестирование в компании – почти все держат в офисе зубные щетки. На стадии обсуждения была отвергнута мысль производить пасту с крапивой – сотрудники объяснили, что подзаборная трава вызывает у них негативные ассоциации. А в составе новой пасты Splat Special Chili («перец питает десны и усиливает кровообращение») решено было снизить концентрацию экстракта острого перца.

Когда паста уже разработана и отправлена в торговую сеть, за работу принимаются полтора десятка штатных мерчандайзеров и медпредставителей компании. Обычно они рассредоточены по разным торговым точкам и аптекам, но в рабочие и выходные дни делегируются в сеть Auchan – здесь собирается наибольшее число потенциальных покупателей. Мерчандайзеры фиксируют все их действия – устроила ли упаковка на вид и на ощупь, заинтересовал ли запах, читал ли покупатель состав? Тех, кто взял пасту и положил на место, подробно допрашивают, что не понравилось. Демину тоже по выходным не сидится дома, он обходит магазины. «Главный риск в ориентации на узкую категорию: если вместо того, чтобы сыграть на опережение рынка, зайдешь в сторону, продукт окажется никому не нужным», – признается предприниматель.

Вспомним теперь о переписке с покупателями. Именно письма подсказали Демину, что на упаковке черной пасты лучше предупреждать об ее цвете, чтобы у покупателя не возникало ощущение, что товар испорчен. Они же, потребители! обратили внимание на то, что женщинам с длинными ногтями неудобно открывать фольгу – пришлось менять поставщика тубов. Почему это важно? Довольный клиент лучше любой рекламы; согласно опросу, проведенному по наказу компании, 30 % покупателей при выборе пасты ориентируются на рекомендации друзей, чего-то нового ищут в два раза меньше людей – 16 %.

Весь цикл – от разработки новой пасты до начала продаж – уже отработан. По прошествии 9 месяцев новинки должно продаваться не менее 40 000 штук в месяц (по старым позициям план – 100 000 штук). Запуск нового продукта поддерживается недорогими промоакциями: например, затраты на последнюю акцию, которая продлится месяц в 40 аптеках сети «36,6», составили 400 000 рублей.

Что дальше? Похоже, Демин не на шутку увлекся производством товаров с вариациями качества. К концу года компания «Сплат-косметика» планирует начать выпуск нескольких видов лечебных и профилактических шампуней и масок для волос. Есть и более смелая идея: молодежные презервативы. Чем не целевая аудитория?

Приложение 4

Прочитайте внимательно текст, выясните для себя сущность лоббизма. Приведите примеры лоббизма в других областях деятельности.

КРУПНЫЕ СДЕЛКИ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ
на высшем уровне. И на высшем же – разваливаются.
(Журнал «FORBES». 2006 г. Июль)

Десятого апреля 2005 года президент Владимир Путин прилетел в Германию, чтобы открыть российскую экспозицию на Ганноверской промышленной ярмарке. Путин и канцлер ФРГ Герхард Шредер осмотрели выставку, дали пресс-конференцию. Ожидалось, что они объявят о грандиозном событии – продаже российской компании «Силовые машины» немецкому концерну Siemens. Немцы давно договорились об этой сделке с холдингом «Интеррос» и рассчитывали, что дружеские отношения Путина и Шредера помогут довести дело до конца. Но ничего не произошло. Путин вернулся в Москву, а через день Федеральная антимонопольная служба объявила о том, что отказала Siemens.

Почему сорвалась сделка? Источник Forbes, участвовавший в тех событиях, говорит, что вплоть до последнего дня у немцев еще теплилась надежда. Однако уже перед отлетом в Ганновер в президентский самолет принесли документ на нескольких десятках страниц, в котором подробно доказывалось, что продажа «Силовых машин» иностранцам наносит ущерб оборонной мощи России. Прочитав эти бумаги во время полета, Путин больше не колебался и распорядился отменить всю подготовку к подписанию контракта. Кто составил тот многостраничный документ? Источник темнит: «Одна из известнейших адвокатских компаний России по заказу одной из крупнейших российских компаний». Но кто бы ни стоял за этим: холдинг «Базовый элемент» Олега Дерипаски, претендовавший на «Силовые машины», главный потребитель их продукции РАО «ЕЭС России» или кто-то еще – своей цели он добился. В этом и состоит искусство лоббиста – обеспечить государственную поддержку того или иного решения, важного для бизнеса.

В России нет такой специальности – лоббист, но это не означает, что нет лоббистов. Бизнесмены правдами и неправдами проталкивают нужные им решения на всех этажах государственной власти: будь то мэрии, областные администрации, Государственная дума или Кремль. Кто-то подкупает чиновников. Кто-то действует по принципу «вода камень точит», постепенно убеждая законодателей и добиваясь внесения нужной поправки. В целом положение с лоббизмом выглядит парадоксально. Эта деятельность никак не регламентируется законодательно, но она процветает. Ни один важный вопрос невозможно урегулировать без ведома Кремля, но вопросы второстепенные решаются все легче: для этого есть обкатанные – и необязательно коррупционные – механизмы. В чем же проблема? Она типично российская: кто решит, какой вопрос важный, а какой второстепенный?

Подводя итоги 2005 года, председатель Союза лесопромышленников и лесозэкспортеров сказал: «нам удалось сделать,.. – это, конечно же, выход через де-

путата Госдумы РФ Владимира Васильева, губернатора Дмитрия Зеленина в Госдуму с предложением о введении таможенных пошлин на вывоз... фанерного сырья – березового кряжа». Руслан Лебедев владеет деревообрабатывающим комбинатом в Тверской области. Логику его легко понять: предприятию не хватает сырья – березового кряжа, но, если ввести на кряж пошлины, лесозаготовителям будет выгоднее поставлять его российским производителям фанеры, а не за рубеж.

Мог бы Лебедев в одиночку пробить изменения в законодательстве? Вряд ли. Но что не дозволено региональному бизнесмену, дозволено губернатору. Тверскую область с конца 2003 года возглавляет Дмитрий Зеленин. В интервью Forbes он охотно рассказывает о том, как ему удается поддерживать тверской бизнес на федеральном уровне. Зеленину не нравится слово «лоббист», он предпочитает называть себя «инициатором создания лоббирующего инструмента». Губернатор подключил к делу упоминавшегося уже депутата от Тверской области Васильева, бывшего замминистра внутренних дел. Они написали предложение о введении пошлин в правительство. Не без их помощи в Тверской области в конце прошлого года прошла конференция с участием бизнесменов, таможенников и представителей Министерства экономического развития. Дальше – больше. Вы не поверите, но в итоге об экспорте дерева заговорил и президент Путин. В апреле 2006-го он приехал в Коми на выездное заседание правительства, посвященное лесной отрасли. Был там и Руслан Лебедев, который прямо попросил собравшихся поднять экспортные пошлины на сырье. Что и было сделано в мае.

Сейчас Зеленин продвигает новую идею: отменить пошлину на мелованную бумагу. Зачем? Журнальная продукция не облагается ввозной пошлиной, а мелованная бумага облагается, поэтому издателям выгодно размещать заказы на печать за рубежом. В то же время в Тверской области есть незагруженные полиграфические комбинаты. Если договориться с инвесторами, а также отменить пошлину на бумагу, можно будет решить проблему. Как и в случае с сырьем для фанеры, тут наверняка не обойдется без поддержки союза или ассоциации полиграфических комбинатов. Такого нет? Тогда его стоит организовать. Отраслевые организации, финансируемые самими участниками рынка, – ключевой элемент лоббистского процесса. За последние пять-семь лет такие объединения сильно помогли бизнесу.

Например, ассоциация производителей и торговцев табачной продукцией «Грандтабак», созданная в 2000 году, смогла добиться отмены лицензирования оптовой торговли сигаретами, смягчить формулировки в поправках к закону «Об ограничении курения табака», а в 2003 году отсрочить на полгода введение предупредительных надписей на сигаретах (чего еще можно было ожидать от табачного лобби?). Как решались вопросы? Бывший глава «Грандтабака» Сергей Шелехов уверяет, что денег он чиновникам не платил, работал с ними методом убеждения: «Можно сказать, что я минимизировал расходы табачных компаний на решение их проблем».

Союз российских пивоваров, появившийся в 1999 году, долго сопротивлялся введению ограничения на рекламу пива на телевидении. Объединение пивоваров также добилось снижения ставки акциза на пиво (с 40 % в середине

1990-х до 12 % сейчас) и сокращения пошлин на ввоз пивоваренного оборудования (по ряду позиций до 0 %).

Наконец, еще одна организация – Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) – эффективно смогла наладить отношения с таможней. Появились «белые списки» импортеров – хорошо зарекомендовавшие себя компании получили возможность беспрепятственно ввозить товар. По словам бывшего президента РАТЭК Александра Пляцевого, за три года с момента создания ассоциации поступления в бюджет с одной фуры электроники выросли с \$700 до \$40 000.

Но чем теперь занимаются эти три объединения? «Грандтабак» распался – российский рынок поделен между крупными западными табачными компаниями, которые решают свои проблемы сами и которым отраслевой союз не нужен. О новых инициативах «Пивного союза» не слышно: пивной рынок тоже поделен между иностранцами, а главный инициатор союза, основатель компании «Балтика» Таймураз Боллоев оставил пивной бизнес.

И РАТЭК переживает сейчас не лучший период. В мае Федеральную таможенную службу возглавил Андрей Бельянинов, до этого руководивший ФГУП «Рособоронэкспорт». Предыдущий глава таможенного ведомства Александр Жерихов накануне отставки отменил все «белые списки», согласованные с РАТЭК. Все вернулось на несколько лет назад – диалог с таможней надо начинать заново. Бессменный президент ассоциации Александр Пляцевой, считавшийся главным лоббистом отрасли, в феврале оставил свой пост – предпочел заниматься собственным девелоперским проектом. Недолгий век этих объединений – еще одно доказательство того, что они создаются для решения конкретных проблем отрасли и сходят со сцены, как только эти проблемы решены.

Все перечисленные ассоциации создавались представителями среднего бизнеса. У бизнеса крупного есть два объединения: Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и Торгово-промышленная палата РФ (ТПП). Чем они помогают бизнесменам? Вот пример с ценой выкупа земли под промышленными предприятиями. Правительство предлагало установить ее в размере 5 % от кадастровой стоимости для всех регионов России, а для Москвы и Санкт-Петербурга – 20 %. РСПП утверждал, что больше 1,5-2 % «бизнес не потянет». В итоге Путин распорядился установить цену на уровне 2,5 % от кадастровой стоимости и 20 % для Москвы и Санкт-Петербурга.

Земельный вопрос касался всех владельцев предприятий без исключения. Когда речь заходит о массовых интересах, механизм РСПП работает. Лоббировать через эту организацию интересы частные или отраслевые куда сложнее.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багриновский К. А., Бендиков М. А., Исаева М. К., Хрусталева Е. Ю. Корпоративная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 59–64.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
3. Блинов А. О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
4. Бобылева М. П. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура банка // Деньги и кредит. – 2001. – №5. – С. 20–26.
5. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1. – С. 104–111.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Изд-во «Гардарики», 2000. – 528 с.
7. Гудкова Т. В. Культура фирмы как фактор повышения эффективности ее функционирования // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика. – 2005. – №6. – С. 53–64.
8. Зверинцев А. В. Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 1997. – 267 с.
9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Остожье, 1999. – 335 с.
10. Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. Корпоративная культура и ПР. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 416 с.
11. Кондратьев Э. В., Абрамов Р. Н. Связи с общественностью. – М.: Академический проект, 2004. – 425 с.
12. Крюкова Е. О корпоративной культуре // Служба кадров. – 2002. – № 6. – С. 70–72.
13. Лазарев С. Система ценностей каждой организации // Служба кадров. – 2002. – №7. – С. 94–96.
14. Манохин А. Ю. Формирование корпоративной культуры для повышения финансовой эффективности работы коллектива // Финансовый бизнес. – 2004. – № 7–8. – С. 26–35.
15. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социс. – 2005. – № 7. – С. 130–135.
16. Моисеев В. А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. – К.: ВИРА-Р, 1999. – 376 с.
17. Моисеева А. П. Основы теории коммуникаций: учебное пособие. – Томск, 2004. – 170 с.
18. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.

19. Ньюсом Д., ВанСлайк Т. Д., Крукеберг Д. Все о ПР. Теория и практика паблик рилэйшнз: пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ_Контакт»; ИНФРА-М, 2001. – 628 с.; (Сер. «Современные консалтинговые технологии»). – 342 с.
20. Оливер С. Стратегия в паблик рилейшнз. – СПб.: Изд-во «Нева», 2003. – 156 с.
21. Самоукина Н. В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003. – 236 с.
22. Скотт М. Катлип Паблик рилейшнз. Теория и практика. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2001. – 453 с.
23. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
24. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
25. Связи с общественностью в бизнесе. Альманах. Всероссийский специализированный журнал. – М., 2006. – 217 с.
26. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
27. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. – СПб.: Изд-во «Лань», 2001. – 382 с.
28. Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, Санкт-Петербургское отделение, 1997. – 568 с.
29. Чиликина Г. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры // Туризм. – 2004. – №10. – С. 20–23.
30. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
31. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Бизнес-школа. – М.: Интер-синтез, 1995. – 230 с.
32. Энциклопедия Public Relations. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес-бук». – 496 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ.....	3
1. СУЩНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ. КОММУНИКАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС	8
Вопросы и задания к разделу «Сущность коммуникации. Коммуникация как процесс».....	25
2. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ.....	26
Вопросы и задания к разделу «Роль коммуникации в управлении»	34
3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ	35
Вопросы и задания к разделу «Коммуникации в организации, эффективность управления коммуникациями».....	49
4. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ КОММУНИКАЦИЯМИ	51
Вопросы и задания к разделу «Управление внешними коммуникациями».....	59
5. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ..	60
Вопросы и задания к разделу «Управление коммуникациями и культура организации».....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90
Приложение 1	90
Приложение 2	92
Приложение 3	96
Приложение 4.....	98
ЛИТЕРАТУРА	101

Агнесса Петровна Моисеева

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор
Н. Т. Синельникова

Подписано к печати
Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Плоская печать. Усл. п.л. 6,04. Уч.-изд. л. 5,47.
Тираж экз. Заказ . Цена свободная.
Издательство ТПУ. 634034, Томск, пр. Ленина, 30.