

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

Коммуникационный менеджмент — деятельность по изучению коммуникационных проблем предприятия и коммуникационному обеспечению его функционирования

В статье раскрыты сущность коммуникаций, значение, понятие и содержание коммуникационного менеджмента. Сделан вывод, что возникновение коммуникационного менеджмента связано со стремлением менеджеров и предпринимателей к комплексному решению коммуникационных проблем в отношениях с общественностью. Обосновано важное положение о том, что для получения намеченного результата коммуникации процессом передачи информации нужно управлять. Описаны типы, виды и сети коммуникаций. Уделено внимание невербальной и неформальной коммуникациям. Проведены анализ и обобщение зарубежного опыта коммуникационного обеспечения деятельности предприятия. Даны соответствующие рекомендации по дальнейшему совершенствованию управления коммуникационными проблемами организации.

Ключевые слова: коммуникация, менеджмент, направления, виды, типы, коммуникационные сети, процесс, элементы, невербальная коммуникация, управление слухами, Интернет, Интранет.

Понятие коммуникации и необходимость в ее управлении

Коммуникация — один из важных факторов интеграции управления. Она представляет собой общение людей в процессе их совместной деятельности: обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией. Без нее невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация — это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность [1; 118].

Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства. Согласно исследованиям руководитель от 50 до 90 % своего времени тратит на коммуникации. Занимается он этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и в процессе 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, коммуникации можно назвать связующим процессом.

Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации — одна из сфер возникновения проблем менеджера. Как показывает хозяйственная практика, сейчас практически нет предприятий, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении. Это означает, что коммуникацией надо управлять.

Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль впервые раскрыл сущность управления как универсального процесса, содержание которого составляют предвидение, организация, руководство, координация и контроль [2; 30]. Рассматривая этот набор управленческих действий как базовый, соотнесем его с управлением коммуникацией. Таким образом, управлять коммуникацией — это значит:

- 1) определять цели коммуникации;
- 2) определять пути достижения этих целей;
- 3) планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей;
- 4) организовывать реализацию этих планов;
- 5) координировать взаимодействие компонентов коммуникационного процесса, а также действия непосредственных исполнителей;
- 6) контролировать;
- 7) корректировать процесс по результатам коммуникации.

А.Б. Зверинцев в своей известной монографии [3; 51, 52], излагая новое направление управления в современной экономике — коммуникационный менеджмент, раскрывает его сущность, теоретико-методологические и концептуальные основы.

1. Деятельность, включающую в себя всю совокупность перечисленных управленческих процедур и операций, мы и называем коммуникационным менеджментом.

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

3. Эта деятельность заключается в профессиональном использовании приемов, методов, процедур, технологии, обеспечивающих эффективное информационное и эмоциональное взаимодействие между различного уровня общностями и индивидами, представляющими организацию и ее среду.

4. Наиболее кратко коммуникационный менеджмент может быть определен как деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации.

5. О коммуникационных проблемах обычно говорят в двух случаях: когда нарушена возможность получать и распространять адекватную информацию и если с передачей и получением информации все в порядке, но не удаются или неэффективны контакты с «желательными» аудиториями, когда кандидату не может расположить к себе избирателей или банк — состоятельных клиентов.

Направления коммуникаций

Важный аспект коммуникационного менеджмента — вопрос о направлениях коммуникаций. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее [4; 51].

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах для того, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить обратную связь по результатам работы. При этом важно иметь в виду, что чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители также полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел.

В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), проводятся обсуждения, где работники получают возможность выделять и рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

Весьма ценным представляется мнение крупного специалиста в области менеджмента П.Ф. Друкера о нисходящих и восходящих коммуникациях [5; 321, 322]: «Несколько столетий мы пытаемся строить коммуникации по нисходящему принципу. Однако эти попытки обречены на неудачу, поскольку, прежде всего, такой принцип организации коммуникаций фокусируется на том, что хотим сказать мы. Иными словами, такой принцип строится на том, что коммуникацию осуществляет говорящий».

Это, конечно, вовсе не означает, что менеджеры должны прекратить совершенствовать стиль устных или письменных выступлений. Это лишь означает, что нужно сначала уяснить, что нужно сообщить подчиненным, и лишь затем размышлять над тем, как это сделать. Никакие красоты стиля не могут компенсировать отсутствие мысли.

То же самое можно сказать и об умении слушать. Еще 40 лет назад Школа отношений между людьми Элтона Майо (Human Relations School of Elton Mayo) была вынуждена признать провал традиционного подхода к коммуникациям. Вместо этого руководителям было предписано «выслушивать». Руководитель обычно начинает с того, что он желает довести до сведения своих подчиненных. А начинать следует с того, что хотят узнать его подчиненные, что их интересует; т.е. другими словами, к чему они восприимчивы. До сего дня этот «рецепт» Школы остается классической формулой, которой, к сожалению, на практике пользуются лишь немногие.

Разумеется, слушание — это необходимое условие общения. Однако слушания в чистом виде еще недостаточно. Слушание предполагает, что начальник понимает, что ему говорят подчиненные. Другими словами, оно предполагает, что подчиненные способны к коммуникации. Однако почему подчиненный должен лучше справляться с заданием, в котором потерпел фиаско его начальник? Фактически, у нас нет оснований для такого предположения.

Разумеется, мы не утверждаем, что начальник не должен выслушивать своих подчиненных. Мы не призываем прекращать попытки четко излагать свои мысли на бумаге, говорить просто и понятно, на языке тех, к кому вы обращаетесь, а не на собственном жаргоне, только потому, что коммуникации, построенные по нисходящему принципу, оказываются непродуктивными. Уяснение того факта, что коммуникации должны быть построены по восходящему принципу — или, точнее, что они должны начинаться с реципиента, а не с источника, что, конечно же, лежит в основе концепции слушания, — исключительно важное и целесообразное.

Горизонтальное направление. Когда общение происходит среди членов одной и той же группы, среди членов рабочей группы одного уровня, среди руководителей на том же уровне или другого персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует «пираму коммуникаций», на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании — рядовые работники, не имеющие подчиненных (рис. 1).

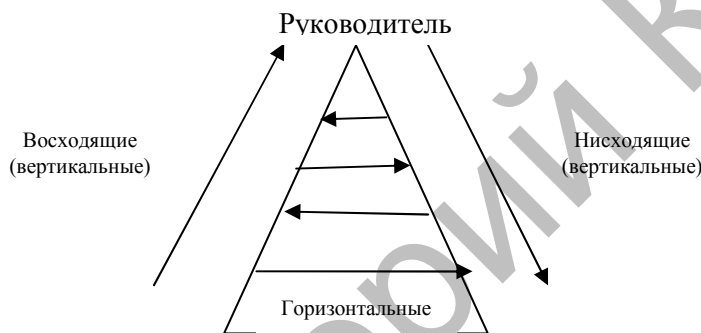


Рисунок 1. «Пирамида коммуникаций» в организации (данные работы [4; 51])

В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды коммуникаций. При этом взаимодействие субъекта и объекта управления осуществляется посредством вертикальных коммуникаций (нисходящих и восходящих).

Элементы и этапы процесса коммуникаций

Центральная проблема коммуникационного менеджмента — это двусторонний коммуникативный процесс, который вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники, обмениваются ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя восемь шагов.

Коммуникационный (коммуникативный) процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Его основная цель — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

Как считают авторы известного учебника [6; 171], в процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал — средство передачи информации;
- получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновре-

менно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы (рис. 2):

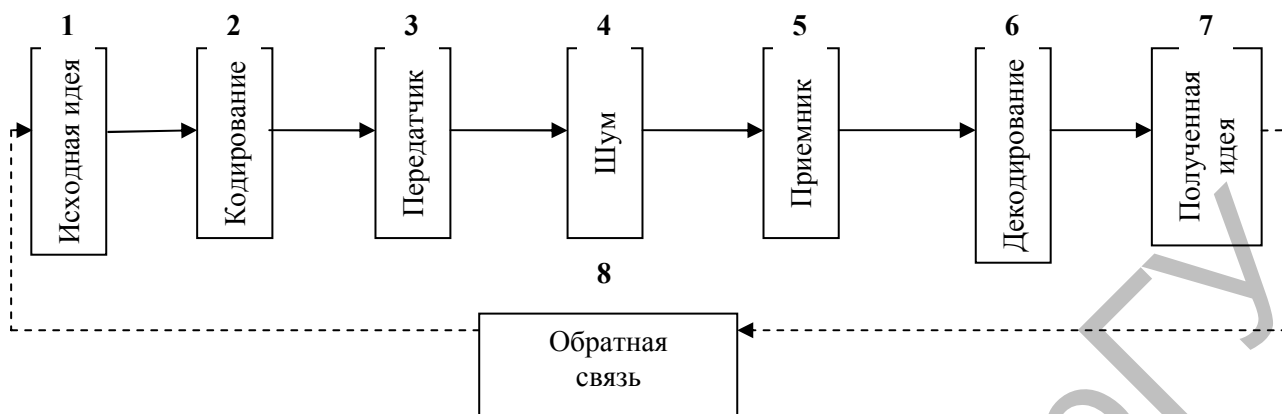


Рисунок 2. Схема коммуникационного процесса (данные работы [7; 149])

Исходная идея (источник). В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование — перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования — обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передатчик (передача сигнала). Цель источника выражена в форме сигнала. Это то, с чем источник собирается эффективно связываться с приемником, а форма, которую сигнал принимает, зависит в значительной мере от используемого канала.

Шум. К сожалению, почти никогда не получается замкнутой цепи от передатчика к приемнику (5). В промежутке подстерегают помехи (4) всех видов, готовые исказить сообщение. Отвлекающие шум и другие моменты могут изменить исходную передачу.

Приемник или канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это могут быть устное обращение друг к другу, телефон, неформальная связь, групповые собрания и др.

Декодирование (расшифровка — прием). Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый приемник интерпретирует (расшифровывает) сигнал в свете своего предыдущего опыта и формы рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной посланником, тем более эффективна коммуникация.

Известно, что окончательное впечатление порождает полученную идею (7). К несчастью, идея (7) точно соответствует идее (1) лишь в теории. В реальной практике на каждом шагу расставлены ловушки, мешающие четкой коммуникации.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем и наоборот: отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь позволяет руководителю определить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся: 1) отвлечения; 2) неправильная интерпретация со стороны приемников или тех, кто посылал сигнал; 3) различные значения, придаваемые одним и тем же словам разными людьми (семантические проблемы); 4) статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; 5) приемник слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка).

Классификация коммуникаций по видам

На наш взгляд, наиболее развернутая классификация коммуникаций по видам дана Э.М. Коротковым [8; 58–60]. По его мнению, коммуникации можно дифференцировать по видам.

1. Коммуникации внешние и внутренние. Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

2. Коммуникации одноканальные и многоканальные. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой. Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем. Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

3. Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом — напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений.

4. Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации. Они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы.

5. По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Они могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

6. Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации. Иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

7. Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека. В связи с этим можно выделить коммуникации социально-психологического, организационного, экономического характера. На формировании этих коммуникаций строится система стимулирования и мотивации труда.

Типы коммуникаций

Известный ученый-экономист Б.З. Мильнер рекомендует выделять следующие типы коммуникаций [9; 146–148]:

1. Межличностная коммуникация. Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи — взгляд или звук, а обратной связью — ответ каждого участника этой коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

2. Коммуникация в малой группе. Коммуникация в малой группе возникает, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью. Различие между малой и большой группами в том, что в малой группе каждый индивидум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими.

3. **Общественная коммуникация.** В общественной коммуникации выступающий (посылающий) передает послание аудитории (принимающему). Общественная коммуникация возникает, когда группа становится слишком большой, чтобы все эффективно участвовали в ней. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможны более громкий голос, более экспансивные жесты, а также средства визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.д.).

Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

4. **Внутренне оперативная коммуникация.** Состоит из структурированной коммуникации в пределах организации, непосредственно направленной на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация — часть деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например, производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются межотдельская связь, отчеты отдела реализации продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

5. **Внешне оперативная коммуникация.** Связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от ее окружения, то этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

6. **Личностная коммуникация.** Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она, тем не менее, важна.

Сеть коммуникаций

В коммуникационном менеджменте значительный интерес представляют различные виды сетей коммуникаций.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в так называемые сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое, и столь же многоуровневые, как она сама.

На практике можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытых движение команды или информации может быть остановлено, потому что оно попадает в тупик, т.е. к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. Оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует (останавливает, искажает, направляет в другую сторону) и которого нельзя минуть. В замкнутых сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

В.Р. Весниным [10; 105–108] рассмотрены более обстоятельно каждый из видов сетей, их достоинства и недостатки.

1. Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — линейная, называемая змеей (рис. 3).

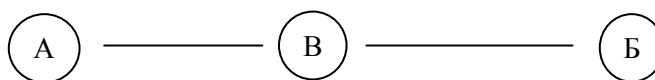


Рисунок 3. Сеть типа «змея»

Данная сеть характеризуется тем, что элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но может и контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

2. Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть, которая носит название «звезда» (рис. 4).

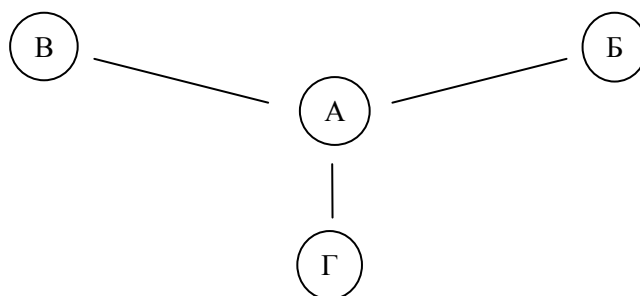


Рисунок 4. Сеть типа «звезда»

Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г. Звену А легко поддерживать порядок в управлении, поскольку при коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, что делает невозможным появление различного рода «возмущений».

3. Для крупных управленческих структур предыдущая коммуникационная сеть непригодна. Центральное звено А уже не в состоянии вырабатывать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Являясь представителем среднего уровня управления и играя де-юре вторые роли, на деле он получает огромную власть, так как контролирует информацию и может навязывать свою волю первому лицу. Такая сеть получила название «шпора» (рис. 5).

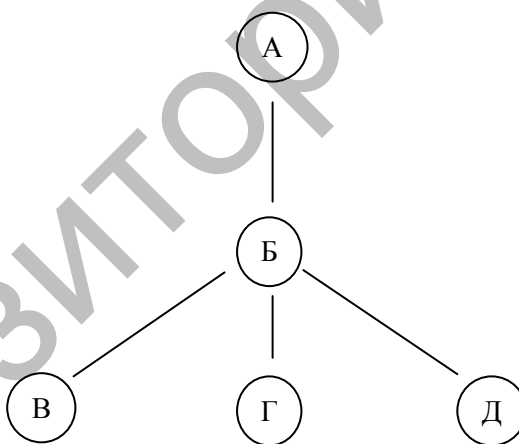


Рисунок 5. Сеть типа «шпора»

4. В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Это обстоятельство ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, препятствует расширению самих организаций, обусловленному ростом масштабов производства.

Поэтому для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети, например, «тент» (рис. 6) и его модификации.

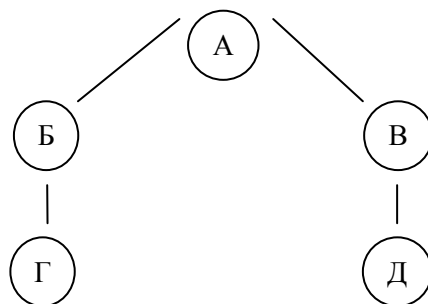


Рисунок 6. Сеть типа «тент»

5. Суть модификаций сети типа «тент», получивших название «палатка» (рис. 7) и «дом» (рис. 8), состоит в официальном допущении наряду с вертикальными горизонтальными коммуникационными каналами, посредством которых подчиненные могут напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, что позволяет руководству не отвлекаться на них и сосредоточиться на главном.

В «палатке» допускается один уровень горизонтальной коммуникации — между вторыми лицами; в «доме» же такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает ему характер замкнутой сети. Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного пользования коммуникационными каналами здесь могут возникать определенные целенаправленные деформации, с помощью которых отдельные субъекты управленческой структуры могут быть сначала выключены из системы коммуникаций, а затем удалены из нее.

Например, на основе предварительной договоренности субъект Д может направлять информацию для А через Б и Г, минуя В, что должен делать в соответствии с формальными предписаниями. Через некоторое время будет нетрудно доказать принципиальную ненужность В и возможность исключения его из управленческой структуры.

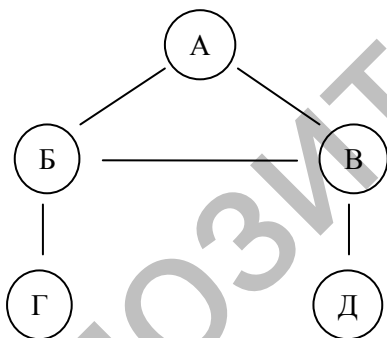


Рисунок 7. Сеть типа «палатка»

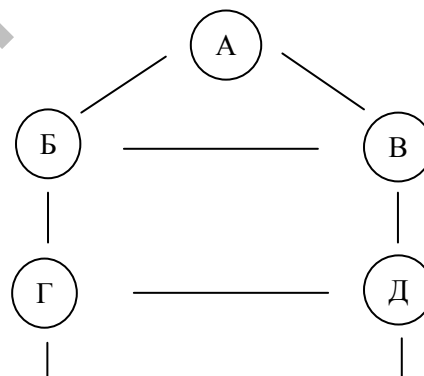


Рисунок 8. Сеть типа «дом»

В целом открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), которые основаны преимущественно на неформальных или полупоформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур.

6. Основой замкнутых сетей является сеть типа «круг» (рис. 9).



Рисунок 9. Сеть типа «круг»

В крупной организации он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. «Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

7. Творчеством, конечно, нельзя командовать. В условиях отсутствия координации оно развивается все же недостаточно эффективно. Такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «колесо» (рис. 10), в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных.

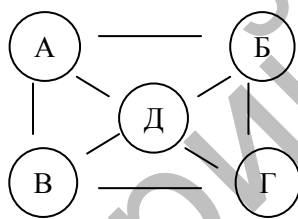


Рисунок 10. Сеть типа «колесо»

8. В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид «соты» (рис. 11).

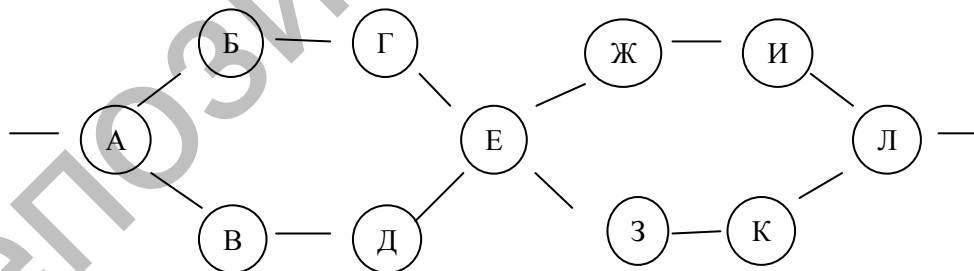


Рисунок 11. Сеть типа «соты»

Это сеть комбинированная, в сущности, представляющая собой единство открытой «змеи» и замкнутого «колеса» или «круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «змеи» с использованием принципа «соединительного звена».

Невербальная коммуникация

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело

в том, что у большинства посланий словесный эффект составляет только 7 %. Весь остальной эффект создается невербальной информацией: 37 % — тональностью голоса и 55 % — выражением лица [11; 188, 189].

Основные типы невербальной коммуникации приведены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, поза
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качество голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, звание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Примечание. Использованы данные работы [11; 189].

Антропологам и лингвистам давно известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них становятся образцами культуры, в которой «рос» человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств, во многом определяют то, как слова будут интерпретированы.

Неформальные коммуникации

В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций. Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, однако лишь до определенной степени. Следует помнить, что слух — это информация, которая распространяется без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Иногда она подтверждается, но в большинстве случаев оказывается ложной [12; 80].

Некоторые слухи имеют исторические корни и легко объяснимы, так как означают попытку индивидов уменьшить степень неопределенности, с которой они столкнулись, предсказать возможное развитие событий. Другие более спонтанны, ориентированы на действие. Они возникают непреднамеренно и представляют собой попытку изменить текущую ситуацию. Иногда слухи носят негативный характер, «вбивая клин» между индивидами или группами, а значит, деструктивно воздействуют на уровень лояльности и возбуждают враждебность. Впрочем, они могут быть и положительными, когда, например, работники обсуждают положительный эффект новой, только что запущенной в производство продукции.

Поскольку в общем случае достоверность не является сильной стороной слухов, борьба с ними предполагает жесткость и настойчивость. В таблице 2 сведены вместе несколько рекомендаций по управлению слухами.

Т а б л и ц а 2

Рекомендации по управлению слухами

- Устраняйте причины появления слухов
- Обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам
- Опровергайте слухи фактами
- Начинайте противодействие слухам как можно раньше
- Уделите особое внимание личному предоставлению фактов, если необходимо, в письменной форме
- Предоставляйте факты из надежных источников
- Воздержитесь от пересказа слуха при его опровержении
- Поощряйте помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать
- Прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать

Примечание. Использованы данные работы [12; 81].

Как показывает практика, наиболее эффективное «лекарство против слухов» — устранение причин, их вызывающих. Однако если слухи уже набрали силу, честное и как можно более ранее предоставление фактов может помочь «навести порядок» в умах сотрудников.

Электронные коммуникации

По мнению авторов работы [12; 74, 75], следует различать следующие виды электронных коммуникаций:

1. Электронная почта (e-mail) представляет собой коммуникативную компьютерную систему. Она позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут. Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток — отсутствие непосредственного личного контакта, а также связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких печатных сообщениях.

2. Телекоммуникативные системы (или электронные хижины). Пользующиеся ими индивиды выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи.

Исследования показывают, что преимущества телекоммуникаций для работников заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности снизить расходы на рабочую одежду и проводить больше времени с членами семьи или обеспечить уход за ними. Выгоды для корпораций состоят в повышении производительности труда (иногда на 15–25 %), в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, которые живут в отдаленных городах. Выигрыш сообществ — снижение интенсивности транспортных потоков и вредных выбросов, уменьшение числа безработных из числа людей, не имеющих возможностей для работы вне дома. Более того, в «обмен» на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

Уровень применения телекоммуникативных систем в значительной степени определяется способностью менеджеров преодолеть опасения утраты непосредственного контроля над работниками в отсутствие возможности визуальных наблюдений. А работники рискуют пропустить возможное повышение, поскольку попадают на глаза начальству лишь по большим праздникам, «сгореть на работе», поскольку их рабочий день практически не ограничивается. Особенно негативные последствия может иметь социальная изоляция работающих дома сотрудников.

Вследствие физической изоляции работающие в телекоммуникативных сетях работники нередко чувствуют себя оторванными от обычных (социальных) сетей. Они лишаются интеллектуальных стимулов со стороны равных по положению коллег, неформальных каналов общения и чувствуют себя изолированными от большинства источников социальной поддержки. Эмоциональные затраты могут оказаться неприемлемо высокими, поэтому задача работодателя состоит в поддержке «телесо-

трудников», обеспечении их оперативной информацией, поощрении активных контактов, участии, по мере возможности, в проводимых компанией мероприятиях. Очевидно, что технический прогресс в области коммуникаций неизбежно сопряжен с определенными издержками и организационными усилиями.

3. Виртуальные офисы. Некоторые компании (особенно за рубежом) создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства — электронная почта, сотовые телефоны, диктофоны, системы звуковой почты, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы и системы проведения видеоконференций. «Вооруженные» ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте — в автомобилях, в ресторанах, в офисах заказчиков или в аэропортах. Коммуникации, осуществляемые посредством электронных средств, позволяют работодателям значительно уменьшить рабочие площади, приходящиеся на одного работника, когда дюжину столов заменяет один «производственный центр», используемый для проведения встреч, ответов на корреспонденцию и выполнения текущих заданий. Однако не следует забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий, ибо сотрудникам необходимо общение в неформальной обстановке, обмен идеями и опытом при личных встречах, определение новых направлений командной работы.

Интернет (Internet) и Интранет (Intranet)

Сеть Интернет и Всемирная Паутина (WWW-World Wide Web) обеспечивают доступ к мировым информационным ресурсам миллионам пользователей компьютеров, вне зависимости от их географического расположения. Эта система мирового масштаба предоставляет информацию по разным областям человеческой деятельности.

Возможности Интернета [13; 59]:

1. Электронные публикации делают доступной необходимую информацию для каждого потребителя в кратчайшие сроки.
2. Реклама в Интернете имеет существенное преимущество, ее может запрашивать клиент, т.е. она становится более целенаправленной.
3. Приобретение товаров и услуг при наличии большого количества электронных каталогов и другой дополнительной информации. После покупки становятся доступными: регистрация для гарантийного обслуживания, консультации по использованию и другие коммуникации с продавцом.

Корпоративные сети (Интранет) предназначены для объединения замкнутой группы пользователей, которыми являются сотрудники корпорации или фирмы. Широта распространения информации, сокращение времени ее передачи, возможность ее модификации в соответствии с уровнями иерархии или специализацией потребителей повышают качество управленческих решений.

В заключение отметим некоторые опасения ученых, связанные с широким распространением компьютерной техники. По их мнению, первая опасность — увеличивающаяся степень опосредованности информации. В конечном счете, посредник — электронное устройство — в значительной степени определяет объем и качество информации, получаемой человеком. Нельзя не учитывать относительную ненадежность технических средств. Магнитная буря, перебои с электроэнергией или вирусные программы могут нанести значительный ущерб организации. Вторая опасность — непредсказуемость воздействия компьютера на психику человека. Для некоторых работников компьютерное общение становится предпочтительнее, чем естественное, и они теряют способность понимать себе подобных при непосредственном общении.

Список литературы

- 1 Сорокина Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТА-ДАНА, 2004. — 142 с.
- 2 Теория менеджмента: Учебник / Под ред. А.М.Лялина. — СПб.: Литер, 2010. — 464 с.
- 3 Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. — СПб.: СОЮЗ, 1997. — 288 с.
- 4 Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. — М.: Академ. Проект; Фонд «Мир», 2008. — 288 с.
- 5 Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. — 432 с.
- 6 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.
- 7 Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. — СПб.: Изд-во ОЛБИС, 1997. — 192 с.
- 8 Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — М.: Издат.-консалтинговая компания «ДеКА», 1997. — 304 с.

- 9 Мильнер Б.З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.
- 10 Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Ин-т междунар. права и экономики. Изд-во «Триада, ЛТД», 1997. — 384 с.
- 11 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.: Высш. шк., 1994. — 224 с.
- 12 Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
- 13 Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 160 с.

Р.С.Каренов

Коммуникациялық менеджмент — кәсіпорынның коммуникациялық мәселелерін және оның жұмысын байланыс тұрғысынан қамтамасыз етудегі зерттеу қызметі

Мақалада коммуникацияның мәні ашылып, оның маңызы, ұғымы және мазмұны көрсетілген. Коммуникациялық менеджменттің пайда болуы менеджерлер мен кәсіпкерлердің қоғаммен қарым-қатынас жасау мәселелерін кешенді шешуге ұмтылыстарымен байланысты екендігі туралы қорытынды жасалған. Байланыстың көзделген нәтижесіне қол жеткізу үшін ақпарат жөнелту үдерісін басқару қажеттігі туралы маңызды қағида негізделген. Коммуникациялардың типтері, түрлері және желілері бейнеленген. Вербалды емес және формалды емес коммуникация түрлеріне көңіл бөлінген. Кәсіпорын қызметін коммуникациялық жағынан қамтамасыз етудің шетелдік тәжірибесі талданған және жалпыланған. Ұйымның коммуникациялық мәселелерін басқаруды одан әрі жетілдіру бойынша тиісті ұсыныстар жасалған.

R.S.Karenov

Communication management — activities for studying of communication problems of the entity and communication ensuring its functioning

Reveals the essence of communication: meaning, concept and content of communication management. It is concluded that the occurrence of communication management related to efforts by managers and entrepreneurs to comprehensively address the communication problems in the relationship with the public. Substantiates the important point that to get the planned result of communication information transfer process is necessary to manage. Forms, types and networks of communications are described. The attention to non-verbal and informal communications is paid. Foreign experience of communication ensuring activities of the entity is analyzed and generalized. Appropriate recommendations to further improve the management of communication problems of the organization are given.

References

- 1 Sorokina L.A. *Management in Small Business*: Tutorial, Moscow: UNITY-DANA, 2004, 142 p.
- 2 *Management Theory: Tutorial* / Edited by A.M. Lalin, St. Petersburg: Peter, 2010, 464 p.
- 3 Zverintsev A.B. *Communication management: PR manager's workbook*, St. Petersburg: UNION, 1997, 288 p.
- 4 Morozov A.V. *Managerial Psychology*: Tutorial, Moscow: Academic Project, «Mir» Foundation, 2008, 288 p.
- 5 Drucker P.F. *Encyclopedia of Management: Trans. from English*, Moscow: Williams Publishing, 2006, 432 p.
- 6 Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. *Fundamentals of Management: Trans. from English*, Moscow: «Business», 1992, 702 p.
- 7 Kuznetsov Yu.V., Podlesnykh V.I. *Principles of Management*, St. Petersburg: OLBIS Publishing, 1997, 192 p.
- 8 Korotkov E.M. *The concept of management*, Moscow: Publishing and Consulting Company «Deka», 1997, 304 p.
- 9 Milner B.Z. *The theory of organizations*, Moscow: INFRA-M, 1998, 336 p.
- 10 Vesnin V.R. *Fundamentals of Management*: Tutorial, Moscow: Institute of International Law and Economics. Triada Ltd., 1997, 384 p.
- 11 Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Management*: Tutorial, Moscow: Visshaya shkola, 1994, 224 p.
- 12 Newstrom G.W., Davis K. *Organizational Behavior*: Trans. from English, St. Petersburg: «Peter» Publishing, 2000, 448 p.
- 13 Moll E.G. *Organizational behavior*: Tutorial, Moscow: Finances and Statistics, 1998, 160 p.