

---

## **МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

---

**Кравец Максим Александрович,**

кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента Института менеджмента, маркетинга и финансов; share\_kra@mail.ru

В работе рассматривается модель организационных коммуникаций, представляющая организационные коммуникации как систему взаимосвязанных элементов на уровне компании. Выделены ключевые элементы организационных коммуникаций и факторы, влияющие на них.

**Ключевые слова:** модель организационных коммуникаций, коммуникационные сети, коммуникативная культура, коммуникативная стратегия.

Поскольку термин «организационные коммуникации» возник достаточно давно, в конце 30 годов XX века, то, соответственно, за столь продолжительный период возникло множество школ и направлений, трактующих данный термин на свой лад. Несмотря на многообразие определений термина «организационные коммуникации», все определения можно упорядочить по двум группам: явление и процесс.

Процессные определения описывают организационные коммуникации как информационный процесс или их совокупность. Так, Gibson J.W. и Hodgetts R.M. дали следующее определение организационным коммуникациям: «Организационные коммуникации – это перенос информации и знаний среди членов организации, имеющий целью достижения организационной эффективности» [1, С. 12].

Конечно, поскольку на микроуровне – мы вводим здесь два уровня рассмотрения организационных коммуникаций: микро и макроуровень – организационные коммуникации представляют собой коммуникативный акт, то соответственно, процессно-ориентированные определения были первичны.

Тем не менее, развитие исследований организационных коммуникаций приводит нас к пониманию как сложности данного феномена, обладающего постоянными структурными характеристиками, так и первичности условий, формирующих непосредственный коммуникативный акт и, по сути, являющихся предметом анализа и совершенствования.

Так, даже сторонник процессного подхода к определению организационных коммуникаций Mapping P.K., определяя концепт «организационные

коммуникации» как процессно-ориентированный, все же отмечал, что он не может сводиться только к анализу информационного процесса передачи и обработки информации: «организационные коммуникации с формальной точки зрения – это обработка данных в сообщениях, формируемых во входящих, внутренних и исходящих каналах, формально обозначенных в компании... Тем не менее изучение организационных коммуникаций подразумевает изучение: правил и процедур направляющих коммуникацию; уровни, границы, роли и задания внутри организации; непрерывный процесс креативного, подтверждающегося, изменяющегося и предписанного взаимосвязанного поведения; а также влияние паттернов внешних коммуникаций на внутриорганизационные» [2, с. 12].

В определениях Роббинза С.П., Коултер М., Орлова А.С. упоминание о коммуникативных процессах вообще отсутствует: «Организационные коммуникации – все коммуникативные модели, шаблоны и системы, существующие в рамках организации» [3, с. 488]; «Коммуникации – это действующие связи и отношения между людьми, представляющими элементы системы и внешние элементы в социальной (коммуникационной) среде» [4, с. 6].

Представление организационных коммуникаций как системы на макроуровне (на уровне организации) обусловлено, по крайней мере, тремя причинами: во-первых, наличием устойчивых структурных характеристик объекта исследования, таких как каналы коммуникации и коммуникационные сети; во-вторых, возможностью и необходимостью описания организационных коммуникаций макрохарактеристиками (удовлетворенность коммуникацией, уровень слухов в компании, плотность, взаимность и транзитивность связей, степень центральности индивидов и т.д.); в-третьих, необходимостью исследовать и формировать не непосредственный акт коммуникации, хотя иногда существует и такая задача, а совершенствовать условия коммуникации: правила регламентирующие коммуникации, деятельность отделов поддерживающих коммуникации, коммуникативные планы, средства коммуникации и т.д.

Специфика рассматриваемой модели заключается не только в определении состава и связей элементов организационных коммуникаций, но и факторов внешней и внутренней среды организации, влияющих на организационные коммуникации (см. рис.).

В ряде публикаций не разделяются коммуникационные средства и каналы, однако мы считаем, что подобное объединение средств и каналов может существенно снижать результативность их использования. Канал – это путь, который проходит информационное сообщение. Станции этого пути – сотрудники организации, участвующие в процессе коммуникации: секретарь, директор, начальник отдела и т.д. Средство же процесса коммуникации – это технология, посредством которой информация передается: телефон, электронная почта, бумажный документ, непосредственное общение лицом к лицу и т.д.

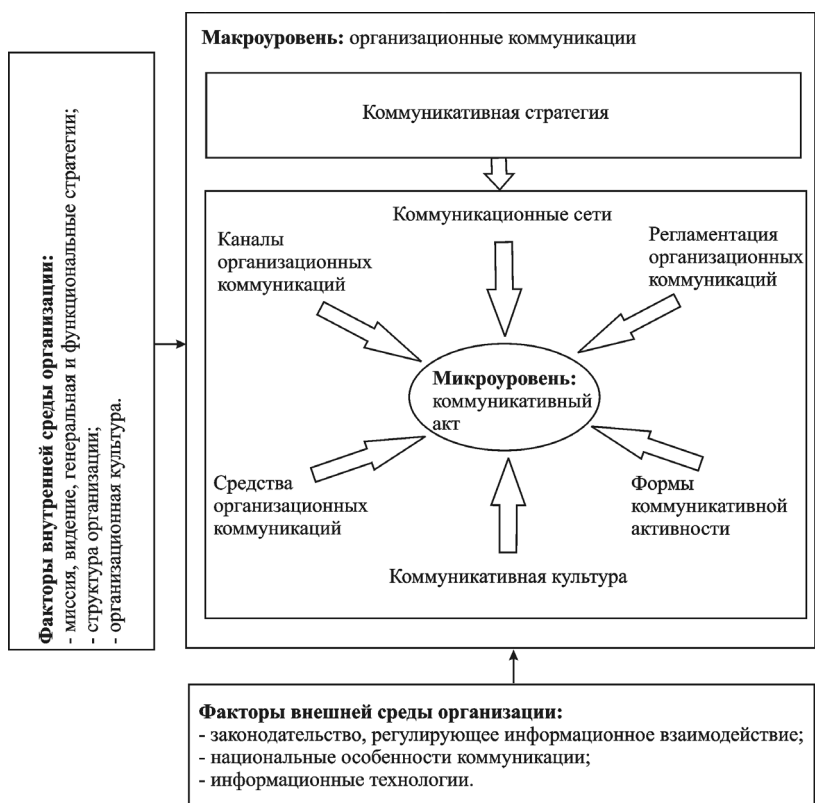


Рис. Системное представление организационных коммуникаций

В случаях, когда нет необходимости или отсутствует возможность проследить путь движения информации, канал и средство отождествляются: стенгазета, корпоративный журнал и т.п.

Канал коммуникации как объект анализа в первую очередь исследуется через призму своевременности поступления информации [5], и здесь он может быть представлен как в виде некоторого информационного направления, так и точного маршрута движения документа.

Хотя данное направление анализа является ключевым, тем не менее оно не единственное, так могут определяться и другие характеристики информационного обмена, обусловленные особенностями соответствующего канала, например, доступность, ценность, адекватность поступающей по каналу информации [5, 6].

Фокус исследования канала может смещаться от качеств поступающей по нему информации к обобщенным характеристикам самого канала, таким как емкость и перегрузка.

Описание каналов коммуникации и воздействие на них имеет принципиальную разницу для формальных и неформальных каналов коммуникации.

Описание формального канала может осуществляться на основе двух моделей. Первая предполагает достаточность идентификации коммуникации в виде обобщенного названия сути коммуникации (информация о

логическом обосновании работ; разъяснение политики компании и норм организационной культуры; обратная связь, т.е. информация о выполнении работы подчиненными; информация о нововведениях в организации; информация о проблемах в работе отделов и конкретных сотрудников; мнения сотрудников по поводу рабочих проблем, их предложения; информация о восприятии подчиненными показателей своей работы) и ее направления (восходящее, нисходящее, горизонтальное).

Вторая модель, применяется в основном только к движению бумажных и электронных документов и предполагает, что менеджмент организации может четко описать схемы движения информации.

Описание неформальных каналов коммуникации может вестись как на основе анализа сетей [5], имеющих не должностную, а личностную природу, так и в виде некоторого информационного содержания [7], сила и причины распространения которого могут быть определены.

Сетевое представление организационных коммуникаций может формироваться как без учета специфики информационного взаимодействия, так и с учетом такового. Например, наиболее актуальной задачей для многих компаний является определение структуры организационных коммуникаций возникающей в отношении проникновения, возникновения и распространения инноваций в организации.

Средства организационных коммуникаций в первую очередь характеризуются своими свойствами, выбор которых соотносится со спецификой управленческой ситуации [8].

Полный перечень требуемых для управления организацией свойств систематизирован нами в работе [9], и поскольку идеального средства, реализующего все свойства в полной мере, не существует, выбор средства коммуникации ситуативен.

В ряде работ принципиально разделяют коммуникацию лицом к лицу и компьютерно-опосредованную (виртуальную) коммуникацию, отмечая, что последняя обуславливает снижение семантической информации: «Использование новых информационных технологий обеспечило, прежде всего, оперативность доступность и увеличило объемы информации, используемой при принятии решений в организационных системах. Однако применение этих технологий сопровождается изменением свойств предоставляемой информации: уменьшением объемов семантической информации на фоне увеличения синтаксической информации, снижением достоверности и адекватности информации» [10].

Хотя подобное утверждения имеет под собой основания, обусловленные классической теорией «богатства средства» [11], тем не менее, обобщение результатов экспериментальных исследований, проведенное Fjermestad J. [12], указывает на существенное изменение в свойствах современных систем информационных систем. Так, по продуктивности и качеству управленческих решений взаимодействие в рамках информационных систем (ИС)

получило существенные преимущества в сравнении с взаимодействием лицом к лицу (ЛкЛ). Статистика по качеству решений такова [12]: ИС равнозначна ЛкЛ в 50,5% случаев, ИС>ЛкЛ – 30,8%, ИС<ЛкЛ – 18,7%; по продуктивности: ИС=ЛкЛ – 30%, ИС>ЛкЛ – 52%, ИС<ЛкЛ – 18%.

Регламентация коммуникаций фиксируется как в специальных документах (коммуникативная стратегия и программа, инструкция по делопроизводству и документообороту, документированные процедуры: управление документами и записями, регламент проведения собрания и совещания, кодекс или стандарт общения); так и в документах регламентирующих другие виды деятельности, но имеющих разделы, касающиеся организационных коммуникаций.

Хотя множество второй группы документов не имеет на сегодняшний день полного описания, в нем все же можно выделить организационные документы (положение о структурном подразделении – раздел «Взаимоотношения»; должностную инструкцию – раздел «Взаимоотношения») и документы в отношении организационной культуры.

Мы вводим здесь термин «формы коммуникативной активности», чтобы обозначить существующие конкретные, поименованные официально проявления организационных коммуникаций, которые решают некоторые функциональные задачи. К таковым формам коммуникативной активности можно отнести: обозначенные в стратегическом плане ключевые взаимодействия, например, регулярные встречи высшего руководства с трудовым коллективом, периодически издаваемые пресс-релизы; спланированные и реализуемые информационные и рекламные кампании; собрания и совещания, проводимые в организации; а также другие коммуникации, обозначенные в конкретной компании.

Вводя такую терминологию, мы отделяем формы коммуникативной активности от видов организационных коммуникаций, рассматриваемых в классических типологизациях, как некоторые общие сущности организационных коммуникаций.

Одним из важнейших элементов организационных коммуникаций является коммуникативная культура предприятия, которая, являясь частью организационной культуры, способствует решению задач долгосрочного существования организации. Под коммуникативной культурой организации мы рассматриваем синтез двух концептов «информационная культура» и «коммуникативный климат» [13], получивших распространение при описании культурной компоненты организационных коммуникаций.

Термин «информационная культура» получил широкое распространение в описании ценностно-нормативной составляющей культурной компоненты организационных коммуникаций, перцептивная составляющая описываемая как «атмосфера в организации, возникающая в отношении общепринятого коммуникативного поведения» [14], «субъективное опытное свойство внутренней среды организации, понятие объединяющее общую группу предрасположенностей, опознаваемое посредством описания вос-

приятия сотрудниками сообщений и связанных с ними событий, происходящих в организации» [15].

Включение в рассмотрение организационной культуры организационного климата является распространённой точкой зрения, поскольку климат необходимо рассматривать во взаимосвязи с ценностями, традициями, обычаями, формальной философией компании. Такой точки зрения придерживаются видные специалисты в области организационной культуры как Шейн Э., Спивак В.А., Сате В., Мескон М.Х.

Тенденция к единому рассмотрению просматривается и в ряде работ, посвященных культурным аспектам изучения организационных коммуникаций. Так, Морозова Н.А. [16] выделила в рассматриваемых характеристиках коммуникативной культуры удовлетворенность коммуникацией, Емельянов Ю., объединяя концепты «информационная» и «коммуникационная» культура, отмечает необходимость формирования «корпоративной культуры доверия» [17].

Ключевым элементом организационных коммуникаций, во многом определяющим все остальные, является коммуникативная стратегия.

Вопрос содержания коммуникативной стратегии и подходов к ее разработке имеет наиболее дискуссионный характер. Тем не менее, проведенный нами анализ [6] позволил определить границы множества подходов к коммуникативной стратегии: устранение стратегических проблем организационных коммуникаций и убеждение и информирование целевых аудиторий; выявить направления интеграции подходов.

Таким образом, нами предложена модель организационных коммуникаций, характеризующая организационные коммуникации не как процесс, а как систему взаимосвязанных элементов.

#### **Список источников**

1. Gibson, J.W. Organizational communication: A Managerial Perspective [текст] / J.W. Gibson, R.M. Hodgetts. – N.Y.: HarperCollins Publishers, 1991. – 494 p.
2. Manning, P.K. Organization communication [текст] / P.K. Manning. – N.Y.: Walter de Gruyter, 1992. – 254 p.
3. Роббинз, С.П. Менеджмент [текст] / С.П. Роббинз, М. Коултер. – М.: Вильямс, 2006. – 1056 с.
4. Орлов, А.С. Введение в коммуникационный менеджмент [текст] / А.С. Орлов. – М.: Гадарика, 2005. – 368 с.
5. Downs, C.W. Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audit [текст] / C.W. Downs, A.D. Adrian. – N.Y.: The Guilford Press, 2004. – 292 p.
6. Кравец, М.А. Исследование коммуникаций в банковском секторе Воронежской области [текст] / М.А. Кравец, И.В. Шершень. – Воронеж: Новый взгляд, 2009. – 220 с.

7. Кравец, М.А. Почему появляются слухи в организациях [текст] / М.А. Кравец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №3. – С. 61 – 65.
8. Rice, R.E. Cross-cultural comparison of organization media evaluation and choice [текст] / R.E. Rice, J.D'Ambra, E. More // Journal of Communication. – 1998 – №48 (3). – P. 3 – 24.
9. Кравец, М.А. Модель идеального коммуникационного средства и ее применение для анализа управленческих коммуникационных предпочтений [текст] / М.А. Кравец // Актуальные проблемы менеджмента, маркетинга и информационных технологий: сб. науч. тр. вып. 7. – Воронеж: АОНО "ИММиФ", 2006. – С. 73 – 79.
10. Муромцев, В.В. Коммуникации в современных системах [текст] / В.В. Муромцев, А.В. Муромцева // Вестник Российского государственного университета. – 2011. – №4. – С. 217 – 225.
11. Дафт, Р. Менеджмент [текст] / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
12. Fjermestad, J. An analysis of communication mode in group support systems research [текст] / J. Fjermestad // Decision Support Systems. – №37. – 2004. – P. 239 – 263.
13. Кравец, М.А. Механизм влияния коммуникативной культуры на организационную эффективность, удовлетворенность трудом и приверженность организации [текст] / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – №6(30) . – С. 114 – 121.
14. Putnam, L. Organizational communication: Historical development and future directions [текст] / L. Putnam, G. Cheney // Speech communication in the 20th century. – Carbondale: Southern Illinois University Press, 1985. – P. 130 – 156.
15. Dennis, H.S. The construction of managerial communication climate inventory for use in complex organizations [текст] / H.S. Dennis // Paper delivered at the Annual Convention of the International Communication Association. – Chicago, 1975.
16. Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации [текст] / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 173 – 181.
17. Емельянов, Ю. Информационная и коммуникационная культура в компании [текст] / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №10. – С. 8 – 18.

---

## **MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION**

---

**Kravets Maksim Aleksandrovich,**

Ph. D. of Physics and Mathematics, Associate Professor of the Chair of Management of Institute of Management, Marketing and Finance; share\_kra@mail.ru

In work the model of the organizational communications representing organizational communications as system of interconnected elements at the level of the company is considered. Key elements of organizational communications and the factors influencing them are allocated.

**Keywords:** model of organizational communications, networks, communicative culture, communicative strategy.