

---

## **МЕХАНИЗМ ВЛИЯНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Кравец Максим Александрович,**

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

В работе уточнено понятие коммуникативной культуры организации. Рассмотрен механизм влияния коммуникативной культуры на эффективность организации, удовлетворенность трудом и приверженность организации.

**Ключевые слова:** коммуникативная культура, коммуникативный климат, информационная культура, эффективность организации, удовлетворенность трудом, приверженность организации

Исследовательский фокус организационных коммуникаций во многом находится на мало формализованных участках управления организационными коммуникациями, одним из которых является коммуникативная культура компании. Проведенный анализ влияния связей составляющих коммуникативной культуры с другими организационными элементами и, в первую очередь, с родственными (организационный климат, организационная культура) является фрагментарным и не составляет полной картины влияния коммуникативной культуры на организационные процессы.

Целью данной работы является формирование комплексного механизма влияния коммуникативной культуры на эффективность организации, удовлетворенность трудом и приверженность организации.

Отправной точкой в понимании значения коммуникативной культуры является определение ее взаимосвязи с родовидовыми понятиями, такими, как коммуникативный климат, информационная культура, организационный климат, организационная культура.

В одной из первых и базисных работ [1], посвященных изучению связи организационного и коммуникативного климата, систематизированы характеристики организационного климата и обоснована его связь с климатом коммуникативным.

В качестве классификации организационного климата выбрана классификация [2], описывающая три различных организационных климата:

климат, основанный на властной мотивации (power-motivated climate);  
климат, ориентированный на присоединение (affiliation-oriented climate);  
климат, ориентированный на достижение (achievement-oriented climate).

Для коммуникативного климата взято деление на оборонительный и поддерживающий климат, последний признан более эффективным, поскольку оборонительный климат создает барьеры в передаче информации.

Принципиальное различие в содержании коммуникативного климата отражено в таблице.

Таблица

Сравнение характеристик коммуникативного климата [1]

Поддерживающий климат	Оборонительный климат
1. Описание	1. Оценка
2. Ориентация на проблему	2. Контроль
3. Спонтанность	3. Стратегия
4. Эмпатия	4. Нейтральность
5. Равенство	5. Превосходство
6. Условность	6. Определенность

Здесь разница прослеживается на примере шести измерений: 1 – это направление критики (описание неправильных действий или их оценка); 2 – характеристика направленного вверх канала коммуникации (проблемная ориентация или контроль); 3 – открытость коммуникации (открытость коммуникации описывается как спонтанная или стратегическая, последнее означает, что сотрудники ощущают стратегию как спроектированную для контроля за их действиями и более сдержаны в коммуникации); 4 – степень присоединения к чувствам других сотрудников (эмпатия или нейтральность); 5 – дистанция в коммуникации руководитель–подчиненный (равенство или превосходство); 6 – коммуникации в ходе принятия решения (условность предполагает, что разрабатываемое решение может учитывать и другие мнения, определенность означает, что если решение принято, то дополнительные мнения могут не приниматься во внимание).

Исследование установило области однозначного и вариативного соответствия коммуникативного и организационного климата. Климат, основанный на властной мотивации, однозначно соотносится с оборонительным коммуникативным климатом, климат ориентированный на достижение – с поддерживающим климатом, в ориентированном на присоединение климате может возникать как оборонительный, так и поддерживающий коммуникативный климат.

Недостаток данной работы заключался в том, что коммуникативный климат рассматривался как результат формирования организационного климата. Между тем коммуникативный климат также может влиять на организационный климат [3]: «Коммуникативное единство организации проявляется прежде всего в присутствии организационного климата как общего ощущения единства и взаимопонимания, создающегося такими

элементами, как физическая организация пространства, способствующая возникновению беспрепятственных коммуникативных потоков; восприятие информации, влияющее на последующее поведение работника; формы передачи информации, зависящие, в том числе, и от стиля руководства организации. Неблагоприятный организационный климат часто является следствием социальной или коммуникативной некомпетентности руководителя, либо существования в группе неформального лидера, дезориентирующего работников и разрушающего единство».

В работе [4] определено влияние коммуникативного климата – показано детальное воздействие ключевых характеристик коммуникативного климата: коммуникативной открытости, информационной адекватности, участия в принятии решения – на удовлетворенность трудом и приверженность организации (рис. 1).

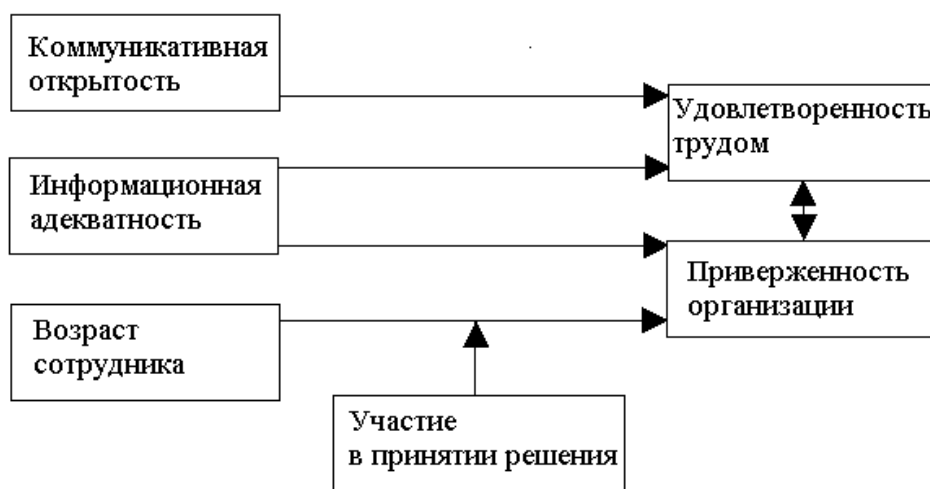


Рис. 1. Влияние коммуникативной открытости, информационной адекватности, участия в принятии решения и возраста сотрудников на удовлетворенность трудом и приверженность организации [4]

Другое направление коммуникативных исследований связано с концептом «информационная культура». В ряде работ термин «информационная культура» применяется исключительно к восприятию новой информации и использованию средств коммуникации с учетом национальной специфики [5-8], при этом связи между терминами «информационная культура» и «коммуникативный климат» практически нет. Однако труды в области информационного менеджмента позволяют установить такую связь [8].

В работе Архипова С.В. [5] вводится терминология «высокая» и «низкая» информационная культура, и утверждается, что «высокая» информационная культура лучше подходит в условиях изменений, а с учетом постоянных изменений происходящих в экономике и обществе она является идеальным типом информационной культуры: «Масштабы изменений, происходящих в настоящее время как в обществе, так и во многих организациях весьма

широки и влияют на каждого человека. Но если для носителей слабо информационных типов культур они, как правило, наступают неожиданно и приводят людей в полное недоумение, когда те осознают, что на них начинают воздействовать силы, о которых они в лучшем случае слышали по радио или телевидению, т.е. марко-исторические процессы, то для представителей высокой информационной культуры эти же явления оказываются долгожданнами, своевременными и необходимыми потому, что они являются их внутренней личностной потребностью, а не чуждой им внешней силой».

Индивидуализм и коллективизм, как одно из измерений организационной культуры в модели Ф. Харриса и Р. Морана, получили развитие в коммуникативных концепциях низкоконтекстной и высококонтекстной культуры [6].

В высококонтекстной культуре большая часть содержания включена в коммуникационный контекст, вернее, в подсказывающее содержание, невербальную составляющую, групповое членство и т.д. Коллективизм описывается как более персональная, устная, двусторонняя коммуникация с длительными, частыми и направленными снизу вверх встречами, разъясняющими решения и координирующими активность. Члены высококонтекстной информационной культуры могут уклоняться от конфликта скорее через увеличение неопределенности, нежели путем увеличения ясности в коммуникации. Люди коллективистской культуры предпочитают богатые каналы и возможность интерпретации ситуации как более двусмысленной [7].

Менеджеры низкоконтекстной информационной культуры предпочитают однозначность в коммуникации, часто используют коммуникационные средства, позволяющие решать задачи быстро и дистанционно (электронная почта, система электронного документооборота и т.д.) [7].

Проведенное нами ранее исследование показало [8], что современный российский менеджер находится на пути к низкоконтекстной культуре, чему, несомненно, способствует тенденция к глобализации общества.

Тем не менее рассмотрение информационной культуры в рамках работ по информационному менеджменту гораздо более широкое [9]: «Информационная культура отображена в организационных ценностях, нормах и практике применительно к управлению и использованию информации».

Анализ данного направления исследований позволяет идентифицировать связь между коммуникативным климатом и информационной культурой, которая прослеживается не только на уровне взаимного влияния задаваемых ценностей и восприятия коммуникативных паттернов, но и непосредственно присутствует в некоторых определениях коммуникативного климата [10, 11].

Объединяя концепты «коммуникативный климат» и «информационная культура» обобщающим названием «коммуникативная культура», можно дать следующее определение коммуникативной культуры: это композиция разделяемых сотрудниками ценностей, норм и паттернов коммуникации, которая создает определенную атмосферу в коллективе, измеряемую в следующих характеристиках: поддержка, участие в принятии решений и практика постановки целей, доверие, конфиденциальность, открытость и прямота, информационная адекватность, семантически-информационная дистанция и коммуникативная удовлетворенность.

Таким образом, нами систематизирована группа родственных понятий, что отображено на рис. 2 в рамках области понятия «организационная культура».

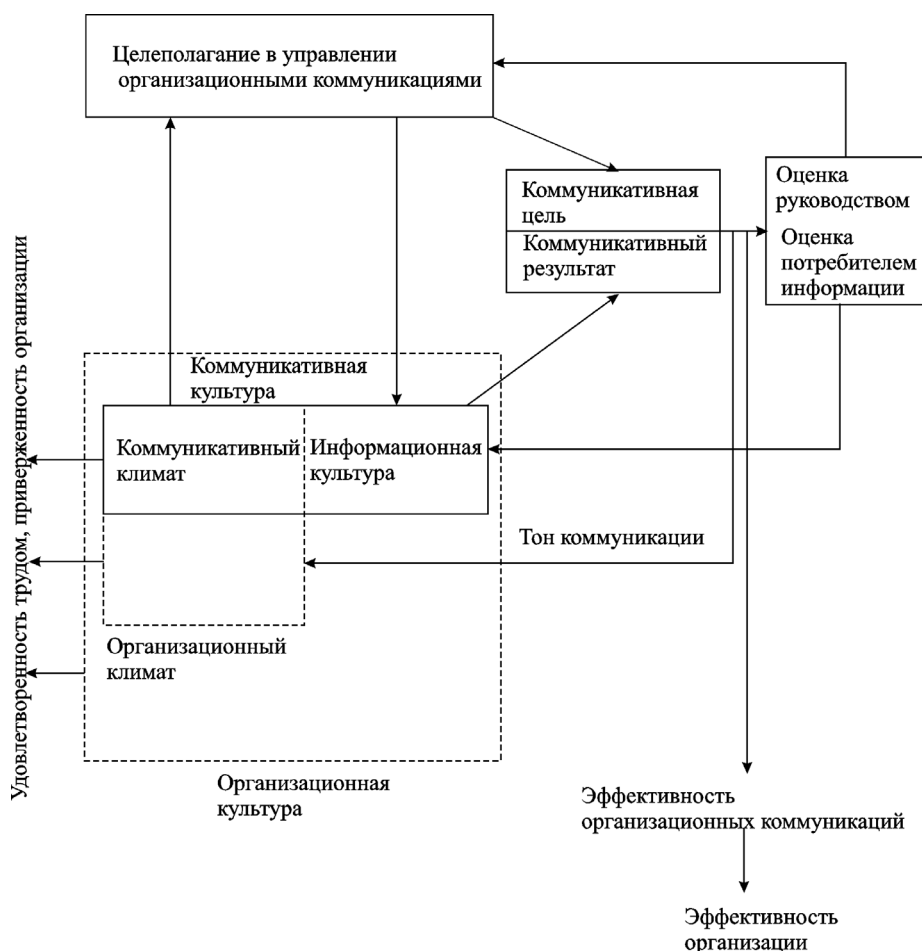


Рис. 2. Механизм влияния коммуникативной культуры на эффективность организации, удовлетворенность трудом и приверженность организации

На рис. 2 представлена связь коммуникативной культуры с коммуникативным результатом, поскольку в работе [9] выявлено влияние информационной культуры на все восемь направлений информационного применения, введенных Тейлором Р.С.: обучение, понимание проблемы, инструментальное (информация применяется для того, чтобы сотрудник знал, что и как делать), фиксация фактов, подтверждение (информация применяется для подтверждения другой информации), предсказание, мотивация, личное или политическое (информация используется для развития связей, повышения статуса, улучшения репутации).

Обратная связь от коммуникативного результата к организационному климату прочерчена, на основе определенной существенной зависимости восприятия организации от незначительных изменений в тоне коммуникации [12].

Оценка коммуникации потребителями информации, т.е. сотрудниками компании, может приводить к изменению коммуникативной культуры как в ощущении открытости коммуникации, так и в пересмотре коммуникативных паттернов, ценностей и норм.

Оценка руководством коммуникативных результатов служит началом нового цикла целеполагания в отношении организационных коммуникаций.

Таким образом, в работе сведены в общую систему все связи между элементами организации и этапами управления организационными коммуникациями, которые необходимо учитывать с позиции влияния коммуникативной культуры, что с учетом расшифровки связей и составляет основу механизма влияния коммуникативной культуры на эффективность организации, удовлетворенность трудом и приверженность организации.

#### **Список источников**

1. Архипов, С.В. Организационные коммуникации в управлении изменениями [текст] / С.В. Архипов // Мат-лы первой Международной конф. "Организационная коммуникация (Оргком-2005). Organizational communication (Orgcom-2005)". – 2005. – С. 11-12.

2. Кравец, М.А. Предпочтения менеджеров в использовании средств коммуникации [текст] / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета серия: экономика и управление. – 2006 . – №1 . – С. 103-108.

3. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [текст] / Т.О. Соломанидина – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.

4. Суровцева, Е.К. Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия: дис. ...кан. экон. наук [текст] / Е.К. Суровцева. – Краснодар, 2008. – 172 с.

5. Choo, C.W. Working with information: information management and culture in a professional service organization [текст] / C.W. Choo, C. Furness, S. Paquette, H. van der Berg, B. Detlor, P. Bergeron, L. Heaton // Journal of Information Science. – 2006. – № 32(6). – p. 491-510.

6. Earley, P.C. East meets West meets MidEast: Further exploration of collectivistic and individualistic work groups [текст] / P.C. Earley // Academy of Management Journal. – 1993. – № 39 (2). – P. 319-348.
7. Hellriegel, D. Management: A Contingency Approach [текст] / D. Hellriegel, J.W. Slocum. – Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1974. – 430 p.
8. Ireland, R.D. An Investigation of the Relationship between Organization climate and Communication Climate [текст] / R.D. Ireland, P.M. Van Auken, P.V. Lewis // Journal of Business Communication. – 1978. – № 16(1). – P. 3 –19.
9. Kulhavy, R.W. Tone of Comunication and Climate Perceptions [текст] / R.W. Kulhavy, N.H. Schwartz // Journal of Business Communication. –1981. – 18(1), P. 17-24.
10. Redding, W.C. Communication within the Organization [текст] / W.C. Redding. – N. Y.: Industrial Communication Council, 1972. – 538 p.
11. Ronald, E.R. Cross-cultural comparison of organization media evaluation and choice [текст] / E.R. Ronald, J. D'Ambra, E. More // Journal of Communication. 1998. – № 48(3). – P. 3-24.
12. Trombetta, J.J. Communication Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation [текст] / J.J. Trombetta, D.P. Rogers // Management Communication Quarterly. – 1988. – № 1(4). – P. 494-514.

---

# **THE MECHANISM OF INFLUENCE OF COMMUNICATIVE CULTURE ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

---

**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 concept of communicative culture of the organization is specified. The mechanism of influence of communicative culture on efficiency of the organization, job satisfaction and organizational commitment is considered.

**Keywords:** communicative culture, communicative climate, information culture, efficiency of the organization, job satisfaction, organizational commitment.