

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Лизунова Лариса Рейновна

Должность: Проректор по образовательной деятельности и информатизации

Дата подписания: 28.07.2022 15:07:24

Уникальный программный ключ:

2df9c6861881908afc45bec7d3c3932fa758d4b545fa3be46a642db74e588dff

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Южно-Уральский государственный университет  
Кафедра «Маркетинговые коммуникации»

65(07)

ПЗ96

О.А. Плотникова

## КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Челябинск  
Издательский центр ЮУрГУ  
2015

УДК 005(075.8)  
ПЗ96

*Одобрено  
учебно-методической комиссией  
института экономики, торговли и технологий*

*Рецензенты:*

*зав. кафедрой «Математика и информатика» Финансового университета при правительстве РФ (Челябинский филиал), д.п.н., доцент  
Ю.В. Подповетная;*

*профессор кафедры «Коммуникационные технологии и связи с общественностью» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д.п.н. Л.М. Семенова.*

Плотникова, О.А.

ПЗ96 **Коммуникационный менеджмент:** учебное пособие / составитель:  
О.А. Плотникова – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. –  
53 с.

Учебное пособие предназначено для изучения теоретического блока по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» студентами-бакалаврами очной и заочной форм обучения направления подготовки «Реклама и связи с общественностью».

Учебное пособие содержит теоретический материал для подготовки студентов к лекциям, а также блок контрольных вопросов для самопроверки теоретических знаний.

УДК 005(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2015

## ВВЕДЕНИЕ

Предмет «Коммуникационный менеджмент» относится к дисциплинам, завершающим профессиональную подготовку бакалавров по направлению «Реклама и связи с общественностью», и базируется на знаниях, полученных из курсов «Основы теории коммуникации», «Теория и практика массовой информации», «Основы менеджмента», «Медиапланирование».

Данное учебное пособие предназначено для овладения теоретическим материалом по курсу «Коммуникационный менеджмент» студентами-бакалаврами Института экономики, торговли и технологий ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ) очной и заочной форм обучения и включает в себя курс лекционного материала, а также вопросы для самоконтроля студентов. Весь теоретический материал учебного пособия сгруппирован в три взаимосвязанных главы.

В первой главе «Сущность коммуникации и ее роль в управлении» рассматриваются теоретические аспекты коммуникационного менеджмента, а именно раскрывается понятие коммуникации, изучается коммуникационный менеджмент как предмет, раскрывается роль менеджера по коммуникациям в организации. Так же в данной главе рассматриваются теоретические вопросы, касающиеся этапов коммуникационного процесса обмена информацией, эффективности коммуникационного менеджмента, принципов организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии.

Вторая глава «Основы коммуникационного менеджмента» раскрывает теоретические вопросы относительно технологий планирования, организации и проведения коммуникационной политики организации, а также институциональных основ управления коммуникациями. В данной главе рассматривается специфика коммуникационного менеджмента в различных отраслях: на промышленных предприятиях, государственных и гражданских некоммерческих организациях, в организациях муниципального и местного самоуправления.

В третьей главе учебного пособия «Коммуникационный менеджмент в кризисных ситуациях» раскрыты вопросы, касающиеся кризиса как этапа развития организации, рассматривается типология кризисов, виды экономических кризисов и мероприятия по восстановлению организации после кризисных ситуаций. Также глубоко раскрывается вопрос информационно-коммуникативного обеспечения в кризисных ситуациях.

После каждой главы учебного пособия приведены вопросы, необходимые для самоконтроля знаний студентов-бакалавров по теоретическому материалу курса «Коммуникационный менеджмент».

Цель курса «Коммуникационный менеджмент» состоит в том, чтобы получить знания о возможностях управления коммуникациями внутри организации и отработать навыки этого управления.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению «Реклама и связи с общественностью».

# Глава 1. СУЩНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ

## 1.1. Общие представления о дисциплине «Коммуникационный менеджмент»

### План

1. Сущность коммуникации.
2. Коммуникационный менеджмент как предмет изучения.
3. Роль менеджера по коммуникациям в организации.

*Цель: Определить основные понятия и категории дисциплины «Коммуникационный менеджмент». Определить и подчеркнуть роль коммуникационного менеджмента в управлении организацией.*

### 1. Сущность коммуникации

**Коммуникация** – процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

*Цели коммуникаций:*

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий.
4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

*Функции коммуникации:*

- 1) информативная – оповещение, донесение информации;
- 2) мотивационная – побуждает работников к исполнению и улучшению работы, используя управление поведением;
- 3) контрольная – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчинённости;
- 4) экспрессивная – способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;
- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

*Межличностные коммуникации делятся на:*

- формальные. Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам;

– неформальные. Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

– вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

– горизонтальные между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на:

– восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;

– нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

– вербальные - словесные;

– невербальные, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например с помощью жестов, интонаций голоса и т.д.

## **2. Коммуникационный менеджмент как предмет изучения**

Для того чтобы иметь более четкое представление о категории «коммуникационный менеджмент» вначале необходимо уяснить, что же обозначают слова «менеджмент» и «коммуникация».

**Менеджмент** (в максимально широком смысле) – означает создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

**Менеджмент** – особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов.

Определение понятие «**коммуникация**» было дано в п.1.

Учитывая выше изложенное, категорию коммуникационный менеджмент можно определить следующим образом:

**Коммуникационный менеджмент** – это совокупность накопленных в мировой практике принципов, методов, средств и форм влияния коммуникаторов на содержание потоков информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований в процессе общения с целью решения тактических и стратегических задач по управлению общественными отношениями.

Такое определение коммуникационного менеджмента позволяет сформулировать ряд положений:

– особенностью коммуникационного менеджмента является то, что он не рассматривает систему управления информационным процессом с точки зрения техники (источник, сообщение, передатчик, каналы, помехи, приемник, обратная связь), а акцентирует внимание на социальном аспекте технологии управления, где определяющим компонентом является человеческий фактор;

– основное предназначение коммуникационного менеджмента – влияние на информационное воздействие людей, их групп и формирований;

– коммуникационный менеджмент – это управленческий процесс, а информация это то, что передается в ходе процесса.

Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль выделил следующие функции управления:

- предвидеть;
- организовать;
- руководить;
- координировать;
- контролировать.

Рассматривая этот набор управленческих действий как базовый, соотнесем его с управлением коммуникацией.

Таким образом, управлять коммуникацией - это значит:

- определять цели коммуникации;
- определять пути достижения этих целей и конкретные действия, направленные на достижение целей;
- организовать осуществление этих коммуникативных действий;
- координировать взаимодействие коммуникаторов;
- контролировать;
- корректировать процесс по результатам коммуникации.

Исходя из традиционных задач менеджмента, и учитывая особенности человеческих коммуникаций можно утверждать, что *функциями коммуникационного менеджмента являются:*

- аналитико-прогностическая (анализ, использования, прогнозирования тенденций);
- организационно-управленческая (обеспечение целей организации или служб ПР, организаторская и управленческая деятельности по выполнению намеченных планов, оперативная выработка ответных мер и др.);
- коммуникативно-информационная (достижение взаимопонимания, гармонии, обеспечение руководства организации необходимой информацией);
- консультационно-методическая (выступает в качестве советника руководителя, кандидата в депутаты и др.).

*Основными задачами коммуникационного менеджмента на предприятии являются:*

- формирование корпоративной общности коллектива и создание соответствующей мотивации сотрудников;

- поддержка и развитие корпоративной культуры – корпоративных ценностей и норм поведения;
- информационная поддержка управленческих решений;
- коммуникационное управление изменениями (реструктуризация компании, сокращение, освоение новых технологий, слияние бизнесов), сокращение противодействия вносимым изменениям;
- выявление коммуникационных и управленческих проблем компании, способствование предупреждению конфликтов в коллективе.

### **3. Роль менеджера по коммуникациям**

Роль менеджера по коммуникациям заключается в том, чтобы служить центральным звеном в системе контроля над коммуникациями в организации, т.е. не самому быть коммуникатором, а стать менеджером или руководителем, обучающим других процессу коммуникации. Принцип посредничества, лежащий в основе управления коммуникациями, предполагает, что ситуации, в которых такой работник выступает как коммуникатор, достаточно ограничены. Гораздо чаще он действует как проектировщик, контролер, руководитель процессов, в которых он сам не принимает непосредственного участия. По этой причине результат его деятельности менее очевиден.

Менеджер должен контролировать не только потоки коммуникации к персоналу организации, но и потоки, направленные на внешние аудитории. В смысле контроля, осуществляемого менеджерами по коммуникациям, высшее управленческое звено – это не более чем еще одна группа общественности.

Каждый член организации в то или иное время (а иногда – и одновременно) выступает в роли передатчика и приемника сообщения. Менеджер по коммуникации находится в центре потока коммуникаций, он анализирует возникающие проблемы, затем решает, какие изменения можно внести с помощью коммуникаций, и выбирает одну или несколько стратегий. Именно поэтому от менеджера по коммуникациям требуется целый набор профессиональных и личностных качеств.

Согласно с наиболее распространенной точкой зрения специалистов в сфере менеджмента, требования, которые предъявляются к современному менеджеру, можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые (табл. 1).

Профессиональные качества характеризуют любого грамотного специалиста, а владение ими является лишь необходимой предпосылкой выполнения обязанностей менеджера.

Личностные качества менеджера мало чем отличаются от личных качеств других работников, которые стремятся к уважению со стороны окружающих, поэтому владение позитивными личностными качествами тоже является лишь предпосылкой успешного руководства.

## Модель личностно-деловых качеств современного менеджера

Группы требований к менеджеру по коммуникациям	Требования
Профессиональные:	1. Высокий уровень образования, практического опыта, компетентности в профессии; 2. Широта взглядов, эрудиция; 3. Углубленное знание своей и смежных сфер деятельности; 4. Стремление к постоянному усовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; 5. Поиск новых форм и методов работы; 6. Помощь окружающим, их обучение; 7. Умение планировать свою работу; 8. Высокий уровень организации труда.
Личностные:	1. Физическое и психологическое здоровье; 2. Высокий уровень внутренней культуры; 3. Энергичность; 4. Принципиальность и решительность; 5. Честность и справедливость; 6. Высокая требовательность к себе и окружающим; 7. Чувство юмора; 8. Умение уважать подчиненных; 9. Чувство ответственности; 10. Доброжелательное отношение к людям; 11. Уверенность в себе; 12. Коммуникабельность; 13. Устойчивость к стрессам.
Деловые:	1. Умение создать предприятие, обеспечить его деятельность всеми необходимыми ресурсами; 2. Умение стратегически мыслить; 3. Умение эффективно подбирать и использовать работников; 4. Знание техники и технологии производства отрасли, к которой относится предприятие; 5. Умение ставить и распределять между исполнителями задачи; 6. Умение самостоятельно и своевременно принимать обоснованные решения; 7. Умение координировать, контролировать выполнение заданий подчиненными; 8. Умение мотивировать подчиненных к эффективной работе.

Таким образом, менеджером делают человека не профессиональные или личностные, а именно деловые качества.

Модель, приведенная в таблице, дает ориентировочное представление о профпригодности человека для управленческой деятельности. При этом следует иметь в виду статус этой деятельности: административный (топ-менеджер)

или функциональный (руководитель аналитического отдела), сферу деятельности (например, логистика или связи с общественностью). В первом случае у менеджеров разные масштабы проявлений организаторских данных, умения планировать и прогнозировать работу с персоналом. Во втором – им необходимы специальные знания и опыт работы в конкретных профессиональных сферах.

Эту модель можно дополнить моделью профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям. Коммуникационный менеджмент в данном случае в большей степени ориентирован на консалтинговую деятельность в сфере коммуникации. И одним из основных профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям сегодня является то, что относится к категории медиа-рилейшнз, где основное внимание уделяется, условно говоря, PR-текстам на всех уровнях: психолингвистический уровень, знаковый уровень, то, что относится к категории определенной символизации и к категории создания образов. Кроме того, выделяется коммуникационная компетенция, которая включает в себя установление контактов и ведение переговоров. Один из основных моментов, на которые сейчас особенно акцентировано внимание, – это концептуальная компетентность, умения и навыки, знания, которые связаны с созданием и реализацией концепции, развития этих концепций и идей, пересекающихся с основными факторами успеха, анализ факторов, которые могут влиять на развитие системы коммуникации той или иной организации.

Вопросы по теме:

1. Перечислите цели коммуникации.
2. На какие виды делятся межличностные коммуникации?
3. Чем отличаются вертикальные и горизонтальные коммуникации?
4. Назовите функции управления по А. Файолю.
5. Что относится к функциям коммуникационного менеджмента?
6. Какова роль коммуникации в системе управления организацией?
7. Каковы функции и сфера применения коммуникационного менеджмента?
8. Какие требования предъявляются к менеджеру по коммуникации?

## **1.2. Коммуникационный менеджмент как предмет изучения**

### **План**

1. Коммуникация как процесс.
2. Этапы коммуникационного процесса обмена информацией.
3. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте.
4. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии.

*Цель: Опираясь и длительную практику управления, проанализировать всю «технологическую цепочку» коммуникационного процесса и разобраться в том, каким образом на каждом его этапе можно им управлять.*

## 1. Коммуникация как процесс

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель – обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

Коммуникационный процесс – это взаимодействие совокупности элементов. Обычно коммуникацию представляется в таком соотношении компонентов:

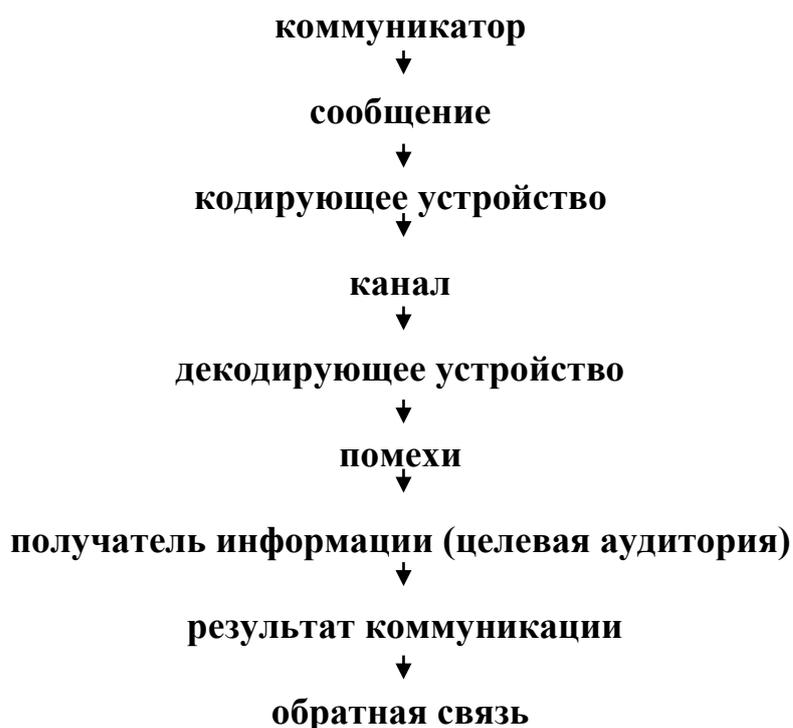


Рис.1. Базовые элементы коммуникационного процесса

Рассмотрим базовые элементы коммуникационного процесса:

1. *Отправитель или коммуникатор* – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее. Коммуникатор – это не только источник информации, но и кодировщик для посылаемых сообщений и декодировщик получаемой по каналам обратной связи информации. Он же является ответственным лицом по определению состава целевой аудитории и отбору или созданию ключевого сообщения.

2. *Сообщение* – непосредственно информация;

3. *Кодировка или кодирующее устройство* – это вид преобразования информации отправителем. Бывает устная или письменная кодировка.

Устная кодировка заключается в передаче информации с помощью вербальных и невербальных методов (очень часто гораздо большее значение приобретают тон, жесты, мимика, чем обычные слова). Пример устной кодировки – перевод для глухих людей, т.е. обычные слова закодированы с помощью специальных знаков, которые передаются невербальным способом общения.

Письменная кодировка:

- электронная письменная кодировка: преобразование букв в символы (1 и 0);
- обычная письменная кодировка: преобразование звуков в буквы;
- специальная письменная кодировка: преобразование букв в звуки (например азбука Морзе).

4. *Канал* – средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);

5. *Декодировка или декодирующее устройство* – это вид преобразования информации получателем. Все те же методы и средства, что и при кодировке, только в обратном направлении.

6. *Помехи и барьеры* – все что мешает передаче информации. Помехи и барьеры могут быть: социальные, возрастные, языковые, расовые, терминологические, политические, экономические, способности аудитории воспринять информацию, стереотипы, шумы, сбои техники и т.д.

*Факторы источника, которые мешают протеканию эффективного коммуникационного процесса:*

- некачественное построение общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность);
- недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации);
- неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы);
- погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя);
- низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

*Факторы получателя, которые мешают протеканию эффективного коммуникационного процесса:*

- неспособность адекватно оценить степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень);
- некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания);
- неадекватный интерес к теме коммуникации;
- низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.).

*Факторы внешней среды:*

- шумы;
- сбои техники и т.д.

7. *Получатель* (адресат) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её. Цели и задачи коммуникационного менеджмента – работать не просто с населением вообще, а выделять те или иные его сегменты, для которых разрабатываются свои собственные сообщения в соответствии с необходимой именно для них техникой воздействия, которые затем размеща-

ются в каналах коммуникации, используемых этими сегментами аудитории. Выделять целевую аудиторию необходимо потому, что, общаясь с самой широкой, неопределенной аудиторией, коммуникатор, оплачивая размещение информации, практически выбрасывает деньги «на ветер».

8. *Результат коммуникации* – получение и интерпритация сообщения.

9. *Обратная связь* – ответные действия получателя на сообщение.

## **2. Этапы коммуникационного процесса обмена информацией**

Коммуникационный процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

1. Зарождение идеи или отбор информации;
2. Выбор канала передачи информации;
3. Передача сообщения;
4. Интерпритация сообщения.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем, чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправитель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее ис-

следования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

### **3. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте**

В зависимости от целей организаторов коммуникационной компании эффекты бывают: функциональными (результат соответствует цели), дисфункциональными (результат не соответствует цели) и афункциональными (результат не имеет отношения к цели).

В отличие от эффекта – характеристики абсолютной, определяющей некий очевидный результат, эффективность – характеристика принципиально относительная. Поэтому ее выражение во многом зависит от того, какие показатели соотносятся. Эффективность любого вида деятельности есть функция взаимоотношения трех основных элементов – цели и задачи, средства и результата.

Прежде всего следует различать виды эффективности:

– как отношение затрат к полученным результатам ( $\mathcal{E} = P/Z$ ), выражающее экономичность использования средств и ресурсов – эффективность тем выше, чем меньше затрат на получение результата;

– как отношение результата к преследовавшимся целям ( $\mathcal{E} = P/C$ ), выражающее степень реализации целей деятельности – эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

– как отношение целей к реальным потребностям, проблемам ( $\mathcal{E} = C/P$ ), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей – эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

Итоговое выражение эффективности:

$$\text{Э} = \text{Ц/П} + \text{Р/Ц} + \text{Р/З}.$$

Принципы оценки коммуникационного менеджмента:

1. С самого начала необходимо четко определить цель программы и желательный результат, чтобы установить эталон для измерения результатов. Цели коммуникационной кампании должны быть непосредственно привязаны к общим целям бизнес-программы.

2. Необходимо различать измерение выводов, которые обычно являются краткосрочными (например, число публикаций в прессе или анализ конкретного сообщения), и измерение результатов, преимущественно далеко идущих и способных оказать серьезное воздействие на сознание целевой аудитории (например, насколько изменился уровень понимания и отношений, а возможно, и поведения после проведенных мероприятий).

3. Измерение содержания сообщений в СМИ, несмотря на их важность, следует рассматривать только как первый шаг в оценке коммуникационной кампании. Оно может отражать возможную зависимость от сообщений и фактическое освещение в прессе. Однако это еще не означает, что целевая аудитория видела сообщение или ответила на него.

4. Не существует единого, простого, всеобъемлющего инструмента или методики, которые могли бы безошибочно оценить эффективность коммуникации. Обычно приходится использовать некоторую комбинацию различных методов измерения.

Необходимо учесть каждый по отдельности или несколько из следующих факторов:

- контент-анализ и мониторинг сообщений СМИ;
- пространственный анализ;
- опросы и исследования;
- наблюдения, методы участия и/или ролевые игры.

5. Эффективность коммуникационной акции можно измерить точно, если основные сообщения организации, ключевые группы целевой аудитории и желательные каналы распространения сообщений и обратной связи идентифицированы.

6. Не следует выполнять оценку коммуникационной кампании обособленно, учитывая только компоненты коммуникации. Очень важно, когда это возможно, связать то, что запланировано и выполнено средствами коммуникации со всеми другими задачами, целями, стратегиями и тактикой организации в целом.

Результативность коммуникаций в организации в целом определяется тремя основными факторами:

- открытый менеджмент;
- осознание менеджментом ценности и необходимости коммуникаций с персоналом;

– квалифицированный и опытный менеджер коммуникаций, обладающий современными техническими ресурсами.

Каждая характеристика должна выражаться в конкретных показателях. Легче всего с характеристикой затрат (в гривнах, в штуках оборудования, в человеко-часах трудозатрат и т. д.), т. к. они легче всего поддаются количественному счету. Несколько сложнее с показателями целей и потребностей, но и им могут быть найдены характеристики, в том числе и имеющие количественное выражение: например, информирование общественности; развитие мотивации персонала; взаимопонимание между фирмой и ее социальной средой и т. д.

Также можно говорить о разных уровнях оценки эффективности: с одной стороны – это оценка эффективности конкретного мероприятия с конкретной целевой группой, с другой – эффективность коммуникационного менеджмента организации в целом со всеми целевыми группами за некий период, например, за год.

В зависимости от оценки количественной и качественной стороны процесса говорят об оценке итогов и оценке результатов коммуникационной кампании.

Измерение итогов коммуникационной кампании. Итогами обычно являются краткосрочные или непосредственные результаты конкретной программы или деятельности в области связей с общественностью.

Наиболее часто итоги представляют то, что очевидно на первый взгляд.

Зачастую это – объем внимания или освещение в печати, которое получает организация.

Для других аспектов коммуникационного менеджмента итогами может служить учет всей подготовленной и распространенной информации: официальная документация, релизы, интервью, количество цитат докладчика, конкретные переданные сообщения, определенное позиционирование на важной проблеме или любое число измеримых информационных единиц, которые произведены в результате особого действия. Итогами также является оценка определенного мероприятия в рамках более широкой коммуникационной компании.

Измерение результатов. Результаты коммуникационной кампании оцениваются в зависимости от того:

- получили ли целевые группы направленные им сообщения;
- удалось ли привлечь внимание к этим сообщениям;
- понятен ли смысл сообщения;
- сохранили ли целевые группы эти сообщения в любом виде или форме.

Результатом могут служить и изменения мнения, отношения и поведения со стороны целевой аудитории, вызванные распространенными материалами, сообщениями. Обычно измерять результаты намного труднее и, в целом, дороже, чем их итоги, поскольку первые требуют более сложных инструментов и методов сбора данных.

Методы, которые часто используются для измерения результатов, включают:

- количественные исследования (лично, по телефону, почте, факсу, электронной почте, через Интернет, в общественных местах и т.д.);

- целевые группы;
- исследование отношений выборочных аудиторий;
- исследования до/после получения теста (например, опрос «до» и «после»);
- наблюдение, участие; и/или методы ролевых игр;
- многомерные исследования.

При анализе эффективности реализации конкретных программ, проектов и акций важно оценить, что именно запомнили люди, у скольких людей и как изменилось отношение к фирме и соответствующее поведение. Именно реальное поведение - наиболее общий и убедительный показатель эффективности коммуникационной кампании.

#### **4. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии**

Как известно, коммуникация в организации подразделяется на **формальную и неформальную**. В соответствии с этим принципы управления формальной и неформальной коммуникацией в организации также отличаются. Рассмотрим каждую из этих групп принципов.

Принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом (формальная коммуникация)

1. Регулярное исследование отношения персонала к организации и менеджменту. Это позволяет выявить проблемы до того, как они станут кризисом.
2. Последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей.
3. Персонификация и искренность коммуникаций, их личный характер.
4. В сообщениях для персонала нужно говорить о перспективах развития организации.
5. Инновационность и креативность в выборе коммуникационных решений.
6. Полицентризм и мультинаправленность коммуникаций.

Коммуникационная политика по отношению к неформальной коммуникации. Важную роль в коммуникационных сетях организации играет информация, распространяемая в форме слухов.

**Слухи** – это совокупность оценочно-нейтральных сведений (истинных или ложных), которые возникают из анонимных источников и распространяются по неформальным каналам.

В отличие от официальной информации они не обладают достаточной надежностью и возникают при дефиците или недоверии к информации, идущей от руководства. Типичные темы слухов – это предстоящие сокращения, способы наказания за опоздание, возможные изменения в структуре организации, предполагаемые перемещения по службе и др.

В распространении слухов также участвуют члены организации – носители соответствующих коммуникационных ролей:

- «посыльные» – распространяющие слухи;

- «интерпретаторы» – они добавляют к слухам собственные соображения;
- «скептики» – те, кто сомневается в достоверности слухов;
- «сторонники» – те, кто верит им и отстаивает их правоту;
- «принимающие решения» – готовые действовать в соответствии со слухами.

Топ-менеджмент организации может использовать канал слухов, чтобы подготовить сотрудников к возможным изменениям, восприятию информации, носящей стрессовый или лично-значимый характер и т.п. Информация, распространяемая по такому каналу, как правило, встречает меньшую критическую защиту. Слухи, наносящие вред общей атмосфере компании, должны немедленно пресекаться, публично или путем запуска контр-слуха по тем же каналам. Наоборот, слухи, которые благоприятно воздействуют на сотрудников, должны умело подогреваться.

В целом, менеджеру по коммуникациям в организации необходимо иметь инструменты и технологии, позволяющие:

- изучать уровень и степень информированности персонала и неформальных групп, структурных подразделений по ключевым вопросам жизнедеятельности организации;
- определять информированность административно-управленческого аппарата об оценках его деятельности со стороны управляемых;
- выявлять помехи, искажения, слухи, наполняющие информационное поле;
- выявлять неформальные коммуникационные сети и носителей определенных коммуникационных ролей для оказания им соответственной поддержки (подавления);
- иметь систему внутрифирменного информирования работников, обеспечивающую «прозрачность» и «гласность» деятельности всех структурных подразделений организации и укрепляющую организационные связи;
- организовывать неформальное (неофициальное) общение руководства с рядовыми работниками организации.

Организовать эффективную систему обратной связи, позволяющей, во-первых, контролировать своевременность и адекватность усвоения информации, и, во-вторых, ускорить реакцию руководства на инициативы, исходящие снизу.

### **1.3. Организационные основы управления коммуникациями**

#### **План**

1. Специфика формирования внутренних коммуникационных систем.
2. Особенности внешних коммуникационных систем.
3. Направление коммуникаций в организации.
4. Методы развития коммуникационных систем организации.

*Цель: Дать ответы на вопросы: Каким образом формируются внутренние коммуникационные системы организации? Какие направления коммуникаций имеют место в организации? Каковы особенности внешней системы коммуникаций организации? Что собой представляют методы развития коммуникационных систем организации? Чем характеризуются технико-технологические средства корпоративных коммуникаций?*

### **1. Специфика формирования внутренних коммуникационных систем**

Для нормальной, эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеют прием, передача и обработка информации. Многое зависит от самой организации – как построена ее коммуникационная структура, насколько эффективны коммуникационные системы и связи.

Коммуникационная структура может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в организации происходит обмен информацией и мнениями.

Внутренние коммуникации в организации являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации, управления. В практическом плане это обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчетные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива. Процесс внутренних коммуникаций должен завершаться достижением согласия контрагентов и реализуется в форме межличностных и организационных отношений.

*Межличностные коммуникации* – это связи между отдельными личностями. Они не ограничены уставным регламентом, распространяются за его пределы.

*Организационные коммуникации* – это коммуникации, протекающие в рамках задач и интересов конкретной организации.

В ходе коммуникационного взаимодействия внутри организации достигаются следующие цели:

– обеспечивается создание информационных каналов между сотрудниками и структурными подразделениями, с помощью которых создается система информационного обмена в организации, сотрудники и руководители которой планируют и координируют свою деятельность;

– развиваются и совершенствуются межличностные отношения, благодаря чему персонал превращается в работоспособный коллектив;

– обеспечивается создание полных производственных процессов и циклов по реализации задач организации;

– регулируются и оптимизируются внутриинформационные потоки;

– создается коммуникационная основа для развития эффективной системы внешних связей.

В рамках организации взаимодействие между сотрудниками осуществляется при помощи разнообразных средств системы внутренних коммуникаций (табл. 2).

## Средства внутренней системы коммуникации

Устные средства	1. Персональные беседы (как при приеме на работу, так и регулярные беседы руководитель – подчиненный). 2. Групповые беседы. 3. Собрания отдельных подразделений, отделов, общие собрания
Письменные средства	1. Внутрифирменная газета. 2. Распространение внутренней информации. 3. Доска объявлений. 4. Брошюры для сотрудников. 5. Годовые отчеты предприятия. 6. Годовые социальные отчеты
Визуальные и аудио-визуальные средства	1. Видеокассеты. 2. Магнитофонные кассеты. 3. Компакт-диски
Социальные средства	1. Подарки к персональным событиям. 2. Финансирование производственного кафе. 3. Финансирование внутренних фитнес-программ. 4. Социальная помощь отдельным сотрудникам. 5. Спонсорство. 6. Внутренняя пенсионная касса. 7. Скидки при приобретении продукции предприятия
Общие мероприятия	1. Юбилеи предприятия. 2. Дни открытых дверей для членов семей сотрудников предприятия. 3. Совместные рождественские и др. праздники. 4. «Кофейные туры», пикники, гриль, выезды на природу и пр. 5. Однодневные экскурсии. 6. Культурно-развлекательные программы. 7. Спортивные программы

## 2. Особенности внешних коммуникационных систем

Любая структура или организация обладает внутренними и внешними коммуникационными потоками: внешние задают ее отношение с общественностью, внутренние – с собственными сотрудниками.

Внешняя среда для организации представляет сложную совокупность субъектов, систем и их взаимоотношений, как между собой, так и с организацией.

Структура субъектов, взаимодействующих с организацией имеет следующий вид.

1. Связи и отношения организации, установленные с:
  - партнерами по бизнесу;
  - потребителями;
  - конкурентами;
  - операторами рыночной инфраструктуры;
  - инвесторами, аналитиками (финансовые связи).

2. Связи и отношения организации, установленные с органами власти.

- органы законодательной власти;
- органы исполнительной власти;
- органы муниципальной власти;
- хозяйственные государственные организации;
- регулирующие и контролирующие государственные органы;
- правоохранительные органы;
- организации социального развития;
- государственная инфраструктура;
- международные организации.

3. Бизнес-системы:

- рыночная инфраструктура;
- национальные деловые традиции.
- государственная политика в ключевых вопросах экономики, финансов и бизнеса;
- государственная ресурсная политика;
- нормативно-правовая среда бизнеса;
- международная и национальная системы контроля и мониторинга.

4. Коммунальные и экологические связи установленные с:

- информационными системами;
- средствами массовой информации;
- влиятельными журналистами и аналитиками.

Рассмотрим специфику взаимодействия с представленными субъектами.

Взаимодействие с партнерами по бизнесу. К классу партнеров по бизнесу относятся все организации, состоящие с субъектом бизнес-отношений в устойчивых контрактных связях по поводу любых процедур или этапов ведущегося им бизнеса. Это поставщики сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий или услуг, необходимых для выпуска своей продукции; партнерами являются также организации-смежники, работающие в рамках единого технологического цикла или сопряженных с ним процессов – субподрядчики.

Взаимодействие с потребителями. К клиентуре организации относятся потребители готовой продукции или услуг, получающие их непосредственно из организации – субъекта бизнес-отношений. Взаимодействие с потребителями является важным направлением маркетинговых коммуникаций предприятия. Из всего комплекса маркетинговых мероприятий в данном случае выделяется прямое информирование потребителей о товарах или услугах, о самом предприятии. К этому же направлению относятся различные виды прямых и опосредованных коммуникаций с потребителем, ответы на письма, предложения, жалобы и пр. Предприятия и организации посредством проведения мероприятий, направленных на взаимодействие с потребителями, стремятся использовать самые разные формы прямых контактов со своими конечными клиентами. В результате развития компьютерных систем и электронных технологий такие кон-

такты устанавливаются не только при помощи традиционных почтовых рассылок и пр., но также с использованием Интернета, электронной почты, телефона, СМС, телетекста.

Мероприятия взаимодействия с потребителями позволяют производителям обращаться напрямую к покупателям, минуя продавцов и торговых посредников. В рассматриваемом направлении используются такие коммуникационные средства и инструменты, которые позволяют производителю получить немедленный отзыв о товаре или услуге, активно мотивировать потребителя, быстро реагировать на потребительское поведение.

Взаимодействие с операторами рыночной инфраструктуры. Операторы рыночной инфраструктуры отличаются от партнеров и потребителей в основном неупорядоченностью, стихийностью связей.

Взаимодействие с конкурентами. Непростыми и в коммуникационно-психологическом смысле, и в организационном, и в структурном построении являются отношения с конкурентами. В их массиве можно выделить агрессивных конкурентов, конфликт с которыми максимален, а состязание за рыночную нишу – жесткое, и дружески соревнующихся, работающих в условиях неудовлетворенного спроса.

Взаимодействие с инвесторами и финансовыми связями. Данное направление ориентировано на финансовое сообщество, инвесторов, государственные финансовые органы, регулирующие деятельность акционерных обществ. Коммуникации в финансовой сфере обеспечиваются широким спектром информации о финансовой деятельности, проведении той или иной финансовой сделки, изменении курса акций и прочее. В составе аудитории, на которую направлена данная активность отделов корпоративных коммуникаций – финансовые аналитики и аналитики рынка ценных бумаг, те, кто формирует мнение и дает компетентный анализ финансовой ситуации.

К числу целевой аудитории в данном случае относятся также: персонал и администрация агентств, работающих с ценными бумагами, финансовые посредники, обозреватели по финансам и инвестициям, инвестиционные банки, коммерческие банки, департаменты депозитов ценных бумаг, сотрудники консалтинговых фирм, занимающиеся анализом рынка ценных бумаг, советники по капиталовложениям, страховые компании и пенсионные фонды, приобретающие котирующиеся ценные бумаги, инвестиционные фонды, финансовые статистические организации.

Важными направлениями работы, осуществляемой в рамках финансовых связей и характерной для коммуникационных служб предприятий и организаций, являются издание ежегодных финансовых отчетов и совместная с руководством подготовка и проведение акционерных собраний.

Внешняя система коммуникаций представлена также взаимодействием организации с органами власти. Данное направление обращено к экономическому, социальному и политическому окружению предприятия. Задачей коммуникативного взаимодействия с органами власти является обеспечение совместной

работы с государственными структурами, обществом, действием в структуре общей экономической системы.

Множество связей и отношений бизнеса с властью и государственными структурами представляет тесное переплетение разнообразных контактов, иных форм взаимодействия, образующихся в ходе развития организации. Они представляют как обязательные и долгосрочные отношения (с регулируемыми и контролирующими организациями, государственными партнерами), так и необязательные связи, возникающие по конкретному поводу. Часть из них регламентируется нормами и правилами, часть – сложившейся традицией, часть – иницируется бизнесом, часть – государственными контрагентами.

Важным и деликатным направлением взаимодействия с органами власти является лоббирование. Под лоббированием традиционно понимается влияние заинтересованных групп или организаций на принятие решений властными структурами, как правило, законодательными органами. Термин происходит от английского слова коридор, кулуар, так как исторически давление на власть часто осуществлялось в парламентских коридорах.

Бизнес-системы деловой среды вносят в нее регулирующее и упорядочивающее начало: на основе их норм и правил формируется структура деловой среды и строится вся система ее внутренних отношений. Принятые и действующие нормативные документы формируют то, что принято называть рыночной инфраструктурой бизнеса.

Вторым специфическим видом бизнес-систем деловой среды является комплекс деловой культуры – традиции, исторический опыт, деловая активность и этика, общественные ценности и установки в отношении ведения бизнеса, свойственные данному народу в целом, нации или этнической группе населения государства либо отдельному государственному, историческому или административному территориальному образованию. В народном сознании существует массив накопившихся и породивших исторический опыт наблюдений и исторических выводов, он играет заметную роль в развитии деловой культуры и навыков бизнеса. Другая особенность – тесная увязка обоих видов. Инфраструктура формируется под воздействием национально-культурных традиций, а та, в свою очередь, ощущает их влияние.

В рамках внешней среды организации также имеют место коммунальные и экологические связи.

Коммунальные связи – это связи, ориентированные на проживающих в месте расположения предприятия (организации) и нацеленные на формирование добрососедских отношений.

Развитие коммунальных связей определяется не только экономическими интересами предприятия или организации. Отстраненность предприятия от социальных проблем, его ориентация исключительно на производственный процесс уже является реалиями прошлого. Современное предприятие определяет свое место не только в экономической, но и социальной жизни общества. Конкретными и реальными направлениями социальных интересов предприятия являются не только его сотрудники и спонсорские объекты. Социальная роль предпри-

ятия активно проявляется в месте расположения его производственных структур. Коммуникационная политика, ориентированная на прилегающие к предприятию территории, обусловлена и кадровыми интересами. В населенных пунктах, расположенных вблизи предприятия, проживают, как правило, его сотрудники и члены их семей. Таким образом, муниципальная активность предприятия является также фактором взаимодействия с персоналом.

Важность добрососедских отношений определяется, в том числе, стремлением к предотвращению территориальных конфликтов, возможных конфликтов из-за кризисных и аварийных ситуаций. Для предприятий, производящих товары широкого спроса, население прилегающих территорий является также заинтересованным и особо мотивированным слоем потребителей. Известно, что продукция предприятий, расположенных в зоне проживания, пользуется повышенным вниманием покупателей.

Экологические связи обращены к решению вопросов экологического баланса и представления предприятия в дискуссиях о действиях в области охраны окружающей среды. Для производителей товаров народного потребления и производителей продовольственных товаров дополнительной проблемой является экологическая безопасность производимого продукта. Требования к экологической безопасности вызваны не только активно меняющимся общественным сознанием, но также крупными промышленными и технологическими авариями и катастрофами.

Классификация внешней среды – важное условие понимания ее особенностей и структуры, но не единственное, что необходимо знать менеджеру для планирования и осуществления успешного управления коммуникациями с ней. Внешняя среда является не только источником коммуникационного потенциала и развития бизнеса организации, но и очагом рисков для нее. С внешней средой происходит не только обмен информацией и идеями, но и ресурсами, включая людские. Чем более открыто общество, тем интенсивнее происходящее общение, тем выше вероятность получения поддержки от внешней среды, но тем больше и риски, которые несет общение с ней. Внешняя среда, как и каждый сектор человеческой жизнедеятельности, представляет достаточно автономное пространство для существования, активности и развития.

### **3. Направление коммуникаций в организации**

Коммуникации, как и их классификация, представляют собой абстрактное построение. Но если структуру связей внутренней среды организации представить в виде иерархической конструкции, соответствующей общепринятому стереотипу властных полномочий и функциональных нагрузок, то можно говорить о перемещении информации между служебными уровнями в рамках ориентированных коммуникаций, которые бывают вертикальными и горизонтальными.

Вертикальное направление коммуникаций, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом, чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является взаимодействие, общение руководителя со своими подчиненными. Нисходящая информация характерна для формальных связей (указания, директивы, поручения, запросы и т.д.). Таким путем сообщается подчиненным информация о стратегических и текущих задачах, функциональных изменениях и др.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах, служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации. В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

Информация, преимущественно идущая «наверх», характерна и для формальных связей, и для неформальных. Обычно она поднимается (или опускается) на тот уровень, в компетенцию сотрудников которого входят полномочия адекватно и полноценно отреагировать на поступившую информацию. Так, сообщение с описанием идеи инновации направляется высшему руководителю, а приказ – конкретному исполнителю на нижнем уровне.

Горизонтальное направление коммуникаций. Когда общение происходит между членами одной группы или рабочих групп одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным.

Данное коммуникационное направление необходимо, так как позволяет сэкономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно, на неформальном уровне. Помимо служебных причин, коммуникации по горизонтали являются наиболее употребляемой формой личных отношений неформального общения. Такие коммуникации сплачивают коллектив, укрепляют равноправные отношения, позитивно влияют на удовлетворенность работников своим трудом.

#### **4. Методы развития коммуникационных систем организации**

Любая организация заинтересована в повышении эффективности коммуникаций. Повышение эффективности возможно на основе детального анализа используемой технологии коммуникаций и видении разрывов, нестыковок или провалов в коммуникационном процессе. Почти для всех организаций регулирование информационных потоков остается достаточно проблематичным явлением: информация не всегда попадает именно к тому лицу, к которому она должна попасть, а если и к тому, то не всегда своевременно.

Кроме того, в ряде организаций существует проблема неравномерной информационной нагрузки: кто-то страдает от ее избытка, а кто-то испытывает «информационный голод». Весьма важным и наиболее часто используемым направлением в совершенствовании коммуникационного процесса выступает оптимизация системы обратной связи, устранение коммуникационных барьеров, повышение точности передаваемой информации.

В качестве путей улучшения коммуникации можно выделить следующие методы.

##### **1. Управленческое регулирование:**

- четкое определение и формулирование задач;
- формирование четкого представления о потребностях в информации начальника и подчиненных;
- планирование, реализация, контроль в направлении улучшения информационного обмена;
- обсуждения планов, задач, путей их решения.

##### **2. Совершенствование системы обратной связи:**

- перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения;
- опрос работников, в среде которых необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они; с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться стратегии перемен; получает ли их руководитель для предложений.

3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.

##### **4. Создание каналов информационных сообщений (статьи, радио и т.п.)**

5. Внедрение современных информационных технологий (электронная почта, видеоконференция и др.).

Управление коммуникациями необходимо строить на принципах, определяющих внимание руководителя к этой стороне его деятельности как менеджера, а также научный подход к формированию системы коммуникаций в организации. Рассмотрим данные принципы:

- принцип формирования структуры коммуникаций, отвечающей потребностям сотрудничества, партнерства и компетентности;
- принцип регулирования масштабов коммуникаций для определенных должностных лиц и подразделений;

- принцип рационального использования рабочего времени руководителя;
- принцип информационного обеспечения коммуникаций, распределение информации для установления и поддержания необходимых коммуникаций;
- принцип полномочий и ответственности;
- принцип регулирования коммуникативной нагрузки различных звеньев организации;
- принцип учета неформальных коммуникаций и использование их в процессе управления.

Современные средства коммуникации, которые могут использовать организации, представляют собой: электронную почту, голосовую почту, факс, телеконференцию, видеоконференцию, электронный обмен данными, интрасети.

Точные коммуникации снизу вверх оповещают менеджера о состоянии подчиненных, помогают ему правильно определить качества работников и открывают путь для более эффективных коммуникаций сверху вниз. В то же время существует проблема искажения коммуникаций, поступающих снизу вверх, потому что работники чаще будут говорить начальнику то, что он хочет услышать, а не то, что есть на самом деле.

Для улучшения восходящих потоков можно использовать ряд вспомогательных систем:

- система действий, обозначаемая термином «политика открытых дверей», представляет собой готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников;
- система действий, называемая «выведением управления за пределы кабинета». Обход руководителем предприятия – хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно. Однако не рекомендуется делать это слишком часто.

Неформальные коммуникации связаны с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространением слухов. Система слухов хорошо работает, так как использует многие каналы. Информация может дойти до огромного числа людей за короткий промежуток времени. Необходимо научиться пользоваться системой слухов и не препятствовать неформальной коммуникационной сети. Неформальные коммуникации могут возникать не только между членами неформальных групп. Хорошие личные взаимоотношения между теми или иными работниками облегчают неформальную передачу информации. Главное преимущество системы неформальных коммуникаций – в ее большей гибкости, что нередко благоприятствует скорейшему распространению информации.

### **Вопросы по теме**

1. Что такое межличностные коммуникации?
2. Перечислите средства внутренней системы коммуникации.
3. В чем состоит отличие нисходящего и восходящего направления вертикальной коммуникации?

4. Охарактеризуйте структуру субъектов, взаимодействующих с организацией.
5. Что относится к целевой аудитории в процессе коммуникации?
6. Раскройте сущность путей улучшения коммуникации.
7. Что относится к современным средствам коммуникации?

## **Глава 2. ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **2.1. Коммуникационная политика организации**

#### **План**

1. Технология планирования, организации и проведения коммуникационной политики организации.
2. Институциональные основы управления коммуникациями.

*Цель: дать ответы на вопросы: Каково содержание плана технологии планирования, организации и проведения коммуникационной политики организации? Каковы особенности различных вариантов институциональных основ управления коммуникациями?*

#### **1. Технология планирования, организации и проведения коммуникационной политики организации**

**Планирование** – это то вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- постановка целей и задач;
- составление программы действий;
- выявление необходимых ресурсов и их источников;
- определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

**Технология планирования, организации и проведения коммуникационной политики организации осуществляется по следующему плану.**

##### 1. Предварительный анализ ситуации.

###### 1.1. Анализ внешней ситуации:

- общеэкономическая ситуация;
- политическая ситуация;
- социологические данные.

###### 1.2. Анализ рынка:

- рынок сбыта;
- рынок рабочей силы;
- финансовые рынки.

###### 1.3. Анализ внутренней ситуации:

- наличие концепции управления;

– соответствие концепции управления реальному состоянию.

#### 1.4. Анализ существующих коммуникационных структур:

– структуры корпоративных коммуникаций конкурентов;

– PR-структуры в отрасли;

– структуры управления корпоративными коммуникациями соседних предприятий;

– PR-структуры в месте расположения предприятия, в регионе, в стране;

– PR-структуры общественных объединений.

#### 1.5. Анализ участников внутренних и внешних коммуникаций:

– сотрудники;

– население прилегающих территорий;

– общественность в целом;

– целевые группы;

– средства массовой информации;

– общественные лидеры;

– профсоюзы;

– поставщики;

– конкуренты;

– партнеры.

#### 1.6. Анализ инструментов и источников информации:

– письменные средства;

– устные средства;

– визуальные средства;

– аудиовизуальные средства.

#### 1.7. Анализ имиджа предприятия:

– имидж предприятия со стороны;

– имидж предприятия изнутри;

– различия внешнего и внутреннего образа предприятия.

#### 1.8. Оценка исходной ситуации:

– реальное состояние;

– желаемое состояние;

– соответствие реального и желаемого состояния коммуникационных процессов.

## 2. Планирование.

### 2.1. Концептуальное планирование:

– формирование концептуальной теории;

– идеальный вариант концепции;

– реальный вариант концепции.

### 2.2. Определение целевых групп:

– сотрудники;

– акционеры;

– потребители;

- клиенты;
- поставщики и партнеры;
- финансовые круги;
- конкуренты;
- средства массовой информации;
- институциональные мультипликаторы общественного мнения;
- персоны как мультипликаторы общественного мнения;
- союзы и объединения;
- общественные институты;
- профсоюзы;
- мировая общественность.

### 2.3. Определение тактики коммуникаций:

- развивающиеся коммуникации;
- консервирующие коммуникации;
- реформируемые коммуникации.

### 2.4. Формирование стратегии коммуникаций;

- становление образа;
- оборонительные коммуникации;
- наступательные коммуникации;
- поддерживающие коммуникации.

### 2.5. Расчет бюджета коммуникационных мероприятий и структур:

- средства на проведение специальных мероприятий;
- финансирование консалтинговых услуг;
- средства на проведение опросов общественного мнения и исследований;
- средства на привлечение агентств;
- заработная плата сотрудников отдела корпоративных коммуникаций, PR-

структур.

### 2.6. Постановка целей:

- общие цели;
- специальные цели;
- мобилизирующие и активизирующие цели;
- формирование позитивной установки;
- поддержка корпоративной политики;
- развитие контактов;
- утверждение доверия;
- приобретение известности;
- формирование корпоративной идентичности.

### 2.7. Определение средств реализации:

- письменные средства;
- устные средства;
- визуальные средства;

- аудиовизуальные средства;
- финансовые средства;
- образовательные средства;
- средства общения;
- технические средства;
- виртуальные средства;
- мотивационные средства;
- кооперационные средства;
- социальные средства.

#### 2.8. Соотношение с другими планами:

- отношению к общему плану предприятия;
- сезонные мероприятия;
- регулярные ежегодные мероприятия;
- план публикаций;
- соотношение с планом выпуска продукции;
- соотношение с маркетинговым планом.

### 3. Проведение коммуникационной политики.

#### 3.1. Индивидуальные коммуникационные средства:

- письменные средства;
- устные средства;
- визуальные средства;
- аудиовизуальные средства;
- финансовые средства;
- технические средства;
- мотивационные средства;
- психологические средства;
- средства корпоративной рекламы;
- средства массовой коммуникации (пресса, газеты и журналы, Интернет, радио, телевидение, кино).

#### 3.2. Совместные мероприятия:

- внутри отрасли;
- с органами местного самоуправления и муниципалитетами;
- с государственными органами и институтами;
- с учебными учреждениями;
- со спортивными объединениями;
- с творческими союзами и объединениями.

### 4. Контроль успеха и измерение результата.

#### 4.1. Измерение результатов по пунктам:

- привлечение внимания;
- напоминание;
- активизация;

- развитие и принятие идеи;
- восприятие образа;
- убеждение;
- формирование интереса;
- идентификация.

#### 4.2. Оценка эффективности:

- проведение социологических исследований;
- проведение маркетинговых исследований;
- обратная связь с журналистами;
- достижение запланированного информационного присутствия (количество публикаций и пр.);
- мониторинг СМИ.

### 5. Анализ работы. Последствие.

#### 5.1. Общие положения:

- анализ измененной ситуации;
- определение ориентиров последующего планирования;
- определение новой стратегии, тактики и инструментов реализации коммуникационной политики предприятия;
- определение критериев последующего контроля.

#### 5.2. Анализ работы по отдельным направлениям:

- соответствие целей;
- соответствие средств;
- соответствие организационных воздействий;
- соответствие бюджета на коммуникационные мероприятия и PR;
- соответствие тактических и стратегических действий;
- соответствие проводимой работы с общей концепцией развития предприятия.

#### 5.3. Анализ действенности отдельных средств:

- анализ работы с каждой целевой группой;
- анализ работы по фазам и периодам;
- исполнение отдельных пунктов бюджета;
- оценка качества проведения отдельных стратегических и тактических мероприятий.

#### 5.4. Перекрестный и сопоставляющий контроль:

- контроль соответствия целей и средств;
- контроль соответствия целей и целевых групп;
- контроль соответствия частных средств и целевых групп;
- контроль соответствия конкретных средств конкретным целям и конкретным целевым группам;
- контроль соответствия проводимых мероприятий календарному плану.

## **2. Институциональные основы управления коммуникациями**

Успех решения той или иной менеджерской задачи во многом зависит от того, насколько правильно подобрана и сформирована соответствующая организационная структура. Развитие успешной коммуникационной политики предприятия также может потребовать создания специальной структуры, размеры и функции которой напрямую определяются сформированными перед ней целями и задачами. Каждое предприятие должно, таким образом, определить, насколько адекватны его управленческие институты потребностям времени, самого предприятия, условиям конкурентной конъюнктуры.

Организационные институты, осуществляющие управление корпоративными коммуникациями, традиционно могут быть представлены следующим образом.

### *Вариант 1. Распределение полномочий.*

Задачи разделены между сотрудниками. При таком подходе отдельные направления коммуникационной политики поручено вести различным сотрудникам. Дополнительными функциями и задачами, таким образом, чаще всего наделяются отдел маркетинга, отдел персонала, общий отдел и пр.

Такое организационное решение характерно для мелких и, отчасти, средних предприятий. Анализ коммуникационной активности таких предприятий показывает, что данная форма может являться лишь временным вариантом и не обеспечивает полноценной работы. Коммуникации, с одной стороны, не являются скоординированными и продуманными в рамках единого замысла. С другой стороны, сотрудники, развивающие определенные коммуникационные направления, недостаточно мотивированы, поскольку в данном случае работа в названных направлениях является для них дополнительной служебной нагрузкой. Кроме того, дополнительные обязанности такого рода могут являться помехой или отвлекающим фактором при выполнении непосредственных задач сотрудников.

Без специально проведенного анализа адекватно оценить работу такого организационного решения представляется весьма сложным. Руководство предприятия часто склонно оценивать неудовлетворительное состояние какой-либо ситуации по определенным потерям. Малоэффективная работа в сфере организации корпоративных коммуникаций не всегда выражается в видимых потерях и конкретных показателях. Более объективный взгляд можно было бы получить, оценивая не потери, а дополнительные преимущества, которые предприятие могло бы приобрести от более успешных коммуникаций.

### *Вариант 2. Менеджер по рекламе и PR.*

Организационное решение о введении должности менеджера по рекламе и PR является достаточно типичным для многих небольших предприятий, а также филиалов и представительств крупных фирм и компаний. Появление на предприятии специального менеджера, отвечающего за названные направления, конечно, является более эффективным вариантом, чем вариант 1. Менеджер по рекламе и PR является в таком случае не только исполнителем, но и организатором, координатором работы, он налаживает связи с соответствующими

агентствами и необходимыми институтами. Однако определенные организационные недостатки имеются и этом случае.

Менеджер, отвечающий за рекламу и связи с общественностью, чаще всего структурно прикрепляется к отделу маркетинга. Решение текущих маркетинговых задач, как правило, определяет концентрацию такого специалиста на рекламном направлении. Даже взаимодействие с прессой носит часто характер «проталкивания» отдельных выгодных публикаций вместо планомерного развития взаимодействия со средствами массовой информации. За пределами внимания менеджера по рекламе и PR остается, как правило, весь комплекс социального взаимодействия предприятия и общественности.

#### Вариант 3. Пресс-секретарь или пресс-служба.

Должность пресс-секретаря вводится, как правило, на предприятиях от среднего уровня. В этом случае на работу обычно принимается опытный журналист, задачей которого является развитие взаимодействия со средствами массовой информации и проведение коммуникационной линии предприятия через СМИ. Пресс-секретарь является организатором пресс-конференций и интервью, занимается составлением и рассылкой пресс-релизов, представляет интересы предприятия при проведении разного рода расширенных встреч с представителями средств массовой информации, выступает инициатором и организатором телевизионных съемок, радиоматериалов.

Организационно пресс-секретарь находится в подчинении у одного из первых руководителей или президента компании. Минусом рассматриваемого варианта является опять же замкнутость лишь на одном направлении коммуникации.

#### Вариант 4. Пресс-служба с расширенными функциями.

Вариант формирования пресс-службы с расширенными функциями характерен для средних предприятий, на которых осуществление успешных корпоративных коммуникаций находится еще в стадии развития. Осознав функциональную и содержательную ограниченность пресс-служб, ориентированных лишь на взаимодействие со средствами массовой информации, высшее руководство таких предприятий принимает решение о расширении ставящихся перед пресс-службами задач.

В сферу деятельности пресс-служб включаются также и другие направления, как правило, внешней коммуникационной политики. К работе пресс-служб с расширенными функциями может относиться составление и рассылка годовых отчетов, информирование акционеров, весь комплекс мероприятий, связанный с информационными задачами предприятия и пр. Проведением внутренних коммуникаций продолжают заниматься менеджеры конкретных подразделений и отдел по работе с персоналом.

#### Вариант 5. Отдел по связям с общественностью.

Отделы по связям с общественностью, отделы публик рилейшнз, PR-подразделения могут формироваться на предприятиях разного уровня. Как правило, это средние и крупные предприятия. На крупных предприятиях отделы по связям с общественностью насчитывают десятки сотрудников и включают в се-

бя различные подразделения. Отделы по связям с общественностью, как правило, являются разделенными с отделами маркетинга и самостоятельно осуществляют свою функцию. Взаимодействие с отделом маркетинга осуществляется посредством совместной постановки задач, планирования и определения PR-активности, направленной на решение конкретных маркетинговых задач.

В функции отделов по связям с общественностью входит проведение работы с различными целевыми группами, как во внешней, так и во внутренней организационной среде. Отделы PR выпускают периодические издания для клиентов и внутрифирменные газеты, осуществляют связи с инвесторами, государственными и муниципальными органами, заботятся о создании добрососедских отношений и т.д. Отделы по связям с общественностью занимаются организацией посещений и визитов, осуществляют спонсорскую политику. Взаимодействие со средствами массовой информации остается одним из направлений осуществляемой деятельности. В структуру PR-отделов включаются архивы публикаций, фото и видеоархивы. На работу в отделы по связям с общественностью принимаются профессиональные управленцы, психологи, социологи, журналисты. С утверждением Интернет как системы внешних и внутренних коммуникаций работа по созданию сайта предприятия и внутренней информационной сети также включается в сферу деятельности отдела по связям с общественностью.

#### Вариант б. Отделы корпоративных коммуникаций.

На фоне тенденции развития интегрированных коммуникаций в качестве новых структурных подразделений оформляются отделы и управления корпоративных коммуникаций. Функции таких отделов становятся значительно шире. В число функций включается не только координирование коммуникационных процессов, но также их планирование и управление ими. Важным моментом является, что специалисты этих подразделений не просто осуществляют работу с прессой, или проводят экскурсии, или организуют юбилейные торжества; важно, что они выполняют ведущую роль в определении коммуникационной стратегии и тактики предприятия. Отделы корпоративных коммуникаций выступают также в роли консультантов высшего руководства предприятия по вопросам внешней и внутренней коммуникационной политики, а посредством такого влияния принимают участие в разработке общей стратегии учреждения. Данное положение является признанием значимости публичных рилейшнз и коммуникационных процессов предприятия, роли имиджевых компонентов, ценности формирования корпоративной идентичности в современной экономической ситуации и современных управленческих концепциях.

Вместе с дополнительными стратегическими функциями отделы корпоративных коммуникаций получили расширенные тактические функции. В их числе, например, часть функций, выполняемых раньше отделами по работе с персоналом. Это не только проведение внутрифирменной информационной работы, но участие в организации регулярных персональных собеседований, организация корпоративных событий, поздравления сотрудников с памятливыми датами – целый комплекс мероприятий, относящихся к вопросам корпоративной

идентичности. Отделы корпоративных коммуникаций выполняют традиционно маркетинговые функции взаимодействия с потребителями, проводят протокольные мероприятия, играют важную роль в решении конфликтных ситуаций.

Организационно часть задач и направлений закрепляется за сотрудниками отделов корпоративных коммуникаций на постоянной основе. Другая часть, в основном разовых и временных задач, распределяется в соответствии с ситуационной необходимостью. Для решения таких вопросов как, например, разработка коммуникационной стратегии на случай кризиса, создаются временные рабочие группы.

Большие отделы и управления корпоративных коммуникаций подразделяются на подотделы и другие структурные подразделения. Определенными направлениями коммуникаций и отдельными проектами руководят менеджеры проектов или менеджеры направлений. Вместе с менеджерами работу осуществляют специалисты отдела, сотрудники отдела, ассистенты, секретари, волонтеры. Для решения отдельных задач привлекаются сотрудники на договорной основе.

Даже в крупных транснациональных концернах, имеющих большие управления корпоративными коммуникациями и насчитывающих десятки сотрудников, работа проводится с привлечением всевозможных профильных агентств. Традиционно агентствам поручается мониторинг средств массовой информации. Отслеживание сообщений в СМИ требует больших усилий и затрат, конечно это целесообразнее поручить агентству, чем содержать собственную службу мониторинга. Агентствам поручается проведение глобальных маркетинговых и других исследований, разработка рекламных кампаний, осуществление полиграфического процесса. При проведении специальных мероприятий, крупных праздников и торжеств менеджеры отделов корпоративных коммуникаций также обращаются к агентствам. Задачей менеджера в данных ситуациях является разработка смысловой концепции, решение организационных вопросов, а не выполнение роли тамады или затейника.

Работа с агентствами строится на договорной основе. В зависимости от задач, возможностей и ситуаций могут быть использованы следующие варианты:

- Заключение длительных договоров. Абонентский контракт. Продолжительность от полугода до 5 лет. Фиксированная абонентская плата.
- С предприятием работают постоянные консультанты, прикрепленные агентством специалисты.
- Проведение конкретной кампании. Разовый контракт. Продолжительность ограничена сроками проведения PR-кампании или PR-мероприятия.
- Почасовая оплата сотрудников агентств.
- Работают консультанты или команда, специализирующиеся на конкретном направлении.
- Пульсирующее сотрудничество. Возобновляющиеся контракты. Контракт заключается на выполнение каждой конкретной программы.

Контракты могут продлеваться, возобновляться. Ориентировано на решение конкретных задач и выполнение конкретных программ.

## **2.2. Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе**

### **План**

1. Коммуникационный менеджмент на промышленном предприятии.
2. Коммуникационный менеджмент в государственных и гражданских некоммерческих организациях.
3. Коммуникационный менеджмент в муниципальном и местном самоуправлении.
4. Структура и функции отдела по коммуникациям в организации.

*Цель: Рассмотреть особенности и отличия построения коммуникационного менеджмента на производственном и непроизводственном предприятии. Проанализировать функции коммуникационного менеджмента в муниципальном и местном самоуправлении. Определить структуру и функции отдела по коммуникациям в организации.*

### **1. Коммуникационный менеджмент на промышленном предприятии**

Среди функций корпоративного коммуникационного менеджмента в промышленности особо выделяются функции коммуникационной безопасности и защиты бизнеса, проведение целевых акций, реализация коммуникативных программ.

В соответствии с этими функциями можно выделить два основных направления: технологическое и репутационно-имиджевое.

Технологические функции осуществляются посредством корпоративной информационной сети и включают в себя техническое обеспечение коммуникационных процессов. Необходимыми техническими средствами для обмена информацией могут быть разветвленная внутренняя телефонная связь, компьютерная сеть, система связи по электронной почте с удаленными подразделениями, система видеоконференций. Документооборот проходит оперативную обработку исключительно в электронном виде. Создание такой системы должно предусматривать как можно более быстрое прохождение документов от отправителей к получателям. Документы должны быть стандартизированы по форме для более легкого их восприятия получателями.

В деловых структурах приняты селекторные совещания, голосовая офисная связь. При презентации проектов широко используются видеоматериалы, стенды, демонстрация графиков с четким указанием дат, объемов, сроков выполнения проектов и т.д. Финансовое подразделение, логистика, маркетинг должны работать исключительно в информационно-технологическом поле.

Главное требование, предъявляемое к техническим средствам – это быстрота и точность передаваемой информации, наличие необходимого уровня ее защиты.

К технологическим функциям также относится правильная расстановка фильтров на пути информационных потоков. Такие фильтры должны обеспечивать:

- адресацию информации по конкретным получателям;
- сортировку информации по степени важности для получателя;
- предупреждение информационных перегрузок участников коммуникационного процесса;
- дозирование информации в зависимости от разрешенной степени доступа к ней сотрудников.

Неправильная установка фильтров может разрушить весь коммуникационный процесс.

Репутационно-имиджевое направление. Данный вид деятельности коммуникационного менеджмента ориентирован на информационное обеспечение этико-деловой репутации бизнеса или госпредприятия и несет ответственность за технологии формирования инвестиционной привлекательности деловой структуры. Сфера решения этих задач находится в компетенции специалиста по связям с общественностью.

На многих предприятиях и в бизнес-организациях созданы службы корпоративной коммуникации. Они состоят из службы информационно технической поддержки, куда входят техническое обеспечение, обновление, инсталляция средств внешней и внутренней связи, а также пресс-службы и/или PR-службы.

Задача пресс-службы заключается в освещении деятельности деловой структуры в СМИ, поддержании с ними корректных отношений. Деятельность PR-службы направлена на создание имиджа команды или топ-менеджеров, освещение и продвижение брендов компании, проведение рекламных и PR-акций, выставок, издание рекламных буклетов, сувенирной продукции.

## **2. Коммуникационный менеджмент в государственных и гражданских некоммерческих организациях**

Коммуникационный менеджмент государственных и региональных органов власти. Коммуникационный менеджмент призван наладить коммуникативные связи между властными структурами на всех уровнях, а также между органами власти и широкой общественностью.

Коммуникационный менеджмент в органах государственной власти представляет собой особый механизм государственного и регионального управления, деятельность которого направлена на оптимизацию принятия и реализации государственных решений.

Службы по коммуникации в органах государственной власти призваны отладить информационные потоки на всех уровнях. Это способствует созданию

модели «открытой», «отзывчивой» бюрократии, гибко адаптирующейся к меняющимся социально-экономическим условиям.

Содержание деятельности по менеджменту коммуникаций в органах исполнительной власти заключается в анализе и прогнозировании данных об отношении населения к реальным событиям общественной жизни, в моделировании технологий управления общественным мнением, выработке стратегий продвижения программных целей и задач посредством рекламы, социального и политического маркетинга.

Деятельность менеджеров по коммуникациям в органах исполнительной власти включает в себя:

- прогнозирование социально-экономических ситуаций и определение причин их возникновения;
- выработку коммуникационных стратегий по реализации государственных актов;
- создание социально-экономических программ и графиков их реализации;
- использование СМИ в целях формирования общественного мнения по принятым решениям;
- подготовку предложений для законодательной власти по совершенствованию законотворчества.

Деятельность по менеджменту коммуникаций в органах законодательной власти имеет свою особенность, заключающуюся в сопровождении и правовом обеспечении высокого качества и эффективности принимаемых государственных решений.

Деятельность по менеджменту коммуникаций в органах судебной власти подразумевает внесение предложений по законодательным актам, своевременное информирование общественности о них и, соответственно, о предстоящих изменениях, получение информации о судебных процессах и т.д. Специалистам по коммуникациям необходимо обеспечивать «прозрачность» деятельности органов судебной власти.

Основные направления деятельности коммуникационного менеджмента в органах власти:

- прогнозирование общественно-политических процессов;
- вовлечение общественности в государственное управление;
- публичная легитимизация действий власти;
- установление, поддержание, расширение контактов с гражданами и организациями;
- формирование благоприятного имиджа органов власти и их руководителей;
- информирование общественности о принимаемых решениях, анализ общественной реакции на действия должностных лиц и органов власти;
- изучение и формирование общественного мнения;
- изучение гражданского самочувствия народа;

– содействие в выработке стратегических управленческих решений обеспечение аналитическими разработками.

Задачи информационного обеспечения. Для успешной деятельности органов власти необходимо решать следующие проблемы: (при наличии соответствующего информационного обеспечения):

– технологического сопровождения (телефон, радио, компьютеры, Интернет и др.) непрерывной «обратной связи»;

– гарантирования коммуникационной безопасности в деятельности коммуникационного менеджмента: надежность работы электронных средств, избежание «утечки» конфиденциальной информации;

– проведения целевых акций по информационному сопровождению определенных государственных проектов;

– соблюдения коммуникативной этичности и легитимности: органы власти должны отслеживать информационные потоки и пресекать «черный» PR в СМИ.

### **3. Коммуникационный менеджмент в муниципальном и местном самоуправлении**

Местное самоуправление (МСУ) – это многообразная деятельность граждан по участию в решении вопросов местного значения.

К основным отраслям муниципальной экономики относятся: ЖКХ, образование, здравоохранение. В этих отраслях на протяжении последних лет расходуются около 70 % средств местных бюджетов.

Опыт работы органов МСУ свидетельствует об острой нужде и отдельных граждан, и их объединений в информации о деятельности и полномочиях местных властей и в установлении более тесного контакта с ними.

Информационная прозрачность деятельности муниципальных структур обеспечивает соблюдение прав человека и гражданина в повседневной деятельности органов власти, что является важным элементом эффективного управления.

При осуществлении муниципального управления, прежде всего следует учитывать и удовлетворять интересы и потребности населения данного муниципального образования, поэтому одна из главных целей заключается в решении проблем, связанных с повышением качества жизни населения. Другая сторона этого процесса – привлечение населения к подготовке и принятию управленческих решений на данной территории, а также к контролю над их осуществлением.

Работу служб по управлению коммуникацией надо ориентировать на организацию работы структур и должностных лиц местного самоуправления таким образом, чтобы она была прозрачной, открытой для граждан и их объединений, обеспечивала сотрудничество, разъясняла мотивы принятия решений, доводила до общественности основные положения социальной и экономической политики и т.д.

Практические формы достижения данных целей:

- анализ общественной реакции на принятые решения либо решения, планируемые к принятию, а также на действия должностных лиц и органов;
  - взаимодействие со средствами массовой информации (публикация нормативно-правовых актов, интервью должностных лиц, отчеты депутатов, выступления по телевидению и радио, создание интернет-сайтов и др.);
  - ведение и разрешение дел по обращениям граждан в органы местного самоуправления;
  - соучастие в общих делах и действия по реализации коллективных интересов и потребностей с населением и его группами.
- В регионах Украины, в зависимости от местных условий и особенностей муниципальных образований, используются различные формы взаимодействия с объединениями граждан: создание консультативных советов, общественных палат, различных комиссий при органах МСУ, привлечение представителей общественно-политических объединений в качестве общественных консультантов (советников) по отдельным вопросам.

#### **4. Структура и функции отдела по коммуникациям в организации**

Соответствующий отдел в организации выполняет следующие функции:

1. Выработка общей коммуникативной политики организации, координация деятельности всех отделов в этом направлении и контроль за осуществлением коммуникативной политики.
2. Обеспечение коммуникативной безопасности и активное использование коммуникационных технологий в организации.
3. Участие в подготовке публичных мероприятий, включая подготовку текстов выступлений, речей и докладов.
4. Информационное продвижение фирмы в целом и ее продукции, услуг.
5. Поддержка и развитие отношений с органами власти, включая выработку рекомендаций, обеспечение необходимых контактов, продвижение и защиту интересов организации во власти.
6. Разработка и реализация программ, проектов, событий, направленных на завоевание расположения ключевых групп общественности.
7. Донорская деятельность фирмы – ее участие в благотворительности, патронаже, спонсорской поддержке социально значимых проектов и программ, учреждение или участие в создании специальных фондов, премий, стипендий и т. д.
8. Поддержка добрых отношений с местным населением, включая благоустройство, защиту окружающей среды, обеспечение безопасности, разъяснение перспектив развития фирмы и т. д.
9. Представительская деятельность – организация приема гостей, подготовка и проведение торжественных мероприятий и праздников в организации.

10. Разъяснительная работа с персоналом фирмы относительно итогов и перспектив ее деятельности, проведение корпоративных акций, организация специальных образовательных проектов, программ и мероприятий.

Всякий, кто намерен контролировать потоки информации и направлять их определенным образом, должен прежде всего решить вопрос о структуре соответствующего отдела и его месте в организационной иерархии. Остановимся на этом подробнее.

**Структура отдела корпоративной коммуникации.** Можно говорить о традиционной структуре, связанной с закреплением определенных функций за исполнителями в рамках всех проектов, которыми занимается организация и матричной. Матричная структура функционирования отдела позволяет координировать работу путем проведения ежедневных консультаций между всеми участниками коммуникационного процесса. Помимо этого, использование матричной структуры целесообразно в следующих случаях:

- организация разрабатывает и ведет крупные заказы;
- организация занимается инновационной деятельностью, так как продвигаемый продукт быстро устаревает;
- организация выполняет сложный проект, требующий специалистов разного профиля;
- заказчиком обозначены жесткие сроки реализации проекта.

Матричная система выглядит следующим образом. На верхнем уровне находится руководитель проекта, который отвечает за выполнение проекта. Ему подчиняются департамент маркетинга, департамент планирования, PR-департамент, кадровая служба, бухгалтерия. В рамках каждого следующего уровня выделяются подуровни исполнителей, которые ведут проект, но несут ответственность лишь за свой узкий участок работы.

Главный недостаток матричной системы заключается в возможности возникновения конфликта между управляющим отделом и руководителем проекта. Последний может разрешить ситуацию только путем переговоров. Кроме того, исполнители имеют фактически двух начальников и малейшие разногласия могут обернуться тем, что задание будет неверно понято, и работа пойдет по более длительному пути.

Чтобы свести эти недостатки к минимуму, необходимо четко разделять уровни функциональной ответственности, определяя при этом главное лицо. Именно оно будет нести полную ответственность за конечный результат и сроки выполнения работ.

Кроме того, нужно обратить внимание на сокращение числа уровней, которое, в свою очередь, позволит установить прямую связь с информационными источниками и создать соответствующие коммуникационные каналы и устойчивые к искажению управленческие сообщения, когда формулировка и содержание ясны и понятны каждому конкретному исполнителю.

При традиционном распределении ролей между сотрудниками в структуру службы по управлению коммуникациями могут входить:

- руководитель службы (заместитель руководителя организации);
- аналитический отдел. Специалисты данного подразделения осуществляют анализ социально-политической ситуации и ситуации на конкретном рынке,
  - сбор информации, которая может быть полезна для успешного функционирования компании, во внешней среде, представляют информацию в соответствующие службы организации для работы;
  - отдел по связям со СМИ.

### **2.3. Специфика коммуникационного взаимодействия в организации**

#### **План**

1. Формы коммуникаций в организации.
2. Специфика коммуникационного взаимодействия в организации.
3. Специфика межличностных коммуникаций.

*Цель: Раскрыть сущность основных форм деловой коммуникации. Провести анализ причин, которые препятствуют установлению и развитию процессов коммуникаций внутри организации.*

#### **1. Формы коммуникаций в организации**

Формы, в рамках которых реализовываются те или иные коммуникации в организации, зависят от фактора известности о получателе (получателях) информации. Таким образом, руководитель (менеджер) должен ориентироваться непосредственно на получателя информации, а не на ее источник. В том случае, когда сам руководитель выступает в качестве источника информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что правильно подобрана форма коммуникации. Таким образом, существенным представляется факт, насколько коммуникатор правильно оценивает форму получения информации, а также значимость обратной связи.

К основным формам деловой коммуникации относятся дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка и др.

**Диалог** – тип речевой коммуникации, осуществляющейся в виде словесного обмена репликами между двумя, тремя и большим числом взаимодействующих собеседников. В узком смысле двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством массмедиа. В более широком понимании – горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие.

**Дискуссия** – публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, спор. Двумя важнейшими характеристиками дискуссии, отличающими ее от других видов спора, являются публичность (наличие аудитории) и аргументированность (приведение фактов, доказательств, примеров). Обсуждая

спорную (дискуссионную) проблему, каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Дискуссия представляет собой разновидность спора как словесного состязания.

Рассмотрим содержание деятельности различных видов дискуссии.

**Дискутировать** – публично обсуждать спорный вопрос.

**Диспутировать** – участвовать в диспуте, публичном обсуждении, посвященном какому-либо вопросу.

**Дебатировать** – устраивать дебаты, прения по какому-либо вопросу.

**Полемицировать** – участвовать в полемике, публично выступать с возражением, с опровержением чьих-либо взглядов, мнений, высказывая и защищая свою точку зрения. Таким образом, если дискуссия – это публичный спор с целью добиться истины путем сопоставления различных мнений, то полемика – публичный спор с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

**Беседа** – метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации; вопросно-ответная коллективная форма обсуждения различных проблем с определенной целью.

В организации беседа может проводиться в форме совещания и заседания, которые подразделяются на диктаторские (автократические), сегрегативные, дискуссионные и свободные. На автократическом совещании руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает ответы. На информационном совещании до сведения работников доводится новая служебная информация. На сегрегативном заседании руководителем или специальным лицом делается доклад, а затем проводятся прения. В прении может участвовать один или несколько сотрудников по выбору руководителя. Дискуссионное заседание сводится к свободному обмену мнениями и к выработке общего решения, при этом участники могут свободно выражать свои мысли, открыто выступать против точки зрения руководителя. Свободное заседание проводится без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, как правило, не принимаются ответственные решения.

**Переговоры** – процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон, происходит обмен мнениями с целью выяснить точки зрения сторон и принять решение.

**Пресс-конференция** – эксклюзивное изложение информации с правом ее публикации, с раскрытием ее источника или без (закрытая пресс-конференция). Пресс-конференция представляет собой организованную встречу журналистов с представителями компаний, организаций или отдельными персонами. Пресс-конференции организуются с целью предоставления СМИ проблемной и комментирующей информации и характеризуются возможностью получения информации из первых рук, проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов.

**Брифинг** – специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов (парламент, правительство и др.), а также о текущих событиях, затрагивающих интересы органов власти и

населения. Обычно брифинг представляет собой краткую встречу официальных лиц, представителей коммерческих или других структур с работниками СМИ, на которой излагается позиция по определенному вопросу.

**Презентация** – официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения покупателей демонстрируемых товаров.

**Прием по личным вопросам** – процесс взаимодействия руководителя с сотрудниками с целью выяснения неслужебных вопросов, возникающих у них.

Телефонные разговоры, служебная переписка с использованием факсимильных аппаратов, электронной почты, Интернета и других приспособлений представляют собой *средства деловой коммуникации*.

## **2. Специфика коммуникационного взаимодействия в организации**

Процессы формальных внутренних коммуникаций в организации выражаются в виде формализованных отношений, запланированных и протекающих по внутренним регламентам. В каждой организации, как правило, существует такая властная публичная структура, при помощи и в интересах которой формализуются все коммуникационные процессы, инициируемые ее менеджерами. В такой структуре всегда есть информационная периферия, есть центр принятия решений с доступом к внутриорганизационным информационным ресурсам. Формальные внутренние коммуникации бывают как письменные, так и устные.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам, установленным внутри организации. Типичная неформальная информация – обсуждение среди сотрудников личных успехов и неудач, обмен сообщениями о внешней среде, пересуды о руководителях, системе вознаграждения, достижение договоренностей о взаимной поддержке и прогнозы. В организациях проходит целый этап жизни человека, что диктует необходимость полноценных коммуникационных взаимодействий на неслужебные темы в служебном пространстве. Служебные же темы коммуникаций также отчасти подчинены законам неформального общения.

В формальной структуре в нормативных каналах передачи информации используются стандартные для организации формы. Это, как правило, письменная, а в последнее время – электронная форма документооборота. Стандартные формы (бланки) имеют своим преимуществом простоту и технологичность. Их наличие снимает обычную проблему для любой организации – унифицировать письменное общение и соответствующие управленческие акты. В различных системах администрирования использованию стандартизированной письменной формы документооборота на бумажных носителях либо в электронном виде придается немаловажное значение. Как правило, такие стандарты излагаются в регламентах организации (государственные, корпоративные распорядки) и являются обязательным атрибутом работы ее администрации.

У стандартизованных форм передачи информации существуют и вполне заметные недостатки. Прежде всего, негибкость, низкая возможность адекватно учесть нестандартные обстоятельства работы и управленческие ситуации.

Если стандартизованные регламенты формальных отношений олицетворяют одну крайность, то другую выражают неформальные связи в такой форме, как слухи. Слухи – это незапланированная стохастическая передача информации с низким уровнем достоверности, имеющая форму социальных контактов членов организации в рамках неформальной структуры общения. Известно, что неформальные каналы эффективно используются в целях дезинформации. Слухи принято квалифицировать как недостоверные, неточные сообщения. Хотя известно, что слухами пользуются в качестве альтернативного способа передачи достоверной информации. Скорость передачи по таким каналам и способность охвата целевой аудитории очень высоки.

Наиболее очевидным примером внутренних коммуникаций являются отношения между руководителем и подчиненными. Коммуникации между высшим и средним звеном управления используют все традиционные инструменты и каналы формального вида отношений, а также большинство источников неформализованного вида. Это дает менеджерам информационное преимущество, открывает им доступ к различным информационным ресурсам, повышает их компетентность.

К традиционным формам внутренних коммуникаций организации относятся совещания, официальные и протокольные мероприятия, встречи, приемы, беседы, выступления, письменные документы. В любой организации существуют и развиваются две зависимые структуры управления и иерархии: неформальная структура лидерства и формальной власти. Опытный руководитель никогда не стремится искоренить неформальную структуру, так как это представляет очевидный пример «борьбы с тенью». Но и принижать роль формальных отношений никак нельзя – именно они являются основой организационной и функциональной устойчивости организации.

### **3. Специфика межличностных коммуникаций**

Межличностные коммуникации – устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа, поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин значима для успеха в управленческом процессе. Во-первых, решение большинства управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (руководитель с подчиненными, сотрудники друг с другом) в рамках различных событий и мероприятий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно,

является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

При осуществлении межличностных коммуникаций в качестве отправителя и получателя выступают отдельные индивиды. Межличностные коммуникации реализуются путем непосредственных контактов между субъектами общения. Для такой коммуникации характерна тесная обратная связь, оказывающая регулирующее воздействие на ход общения, одновременное двухстороннее сообщение. Психологический аспект общения существенно обогащает процесс коммуникации. В одних случаях само участие в коммуникации имеет доминирующую ценность, в других случаях коммуникация формализована в своих проявлениях, содержание и форма определяется ролевыми функциями сторон в общении.

Среди информационной, экспрессивной, прагматической и социальной функций межличностной коммуникации социально значимые функции имеют наибольшее значение. Основой для теоретического обоснования межличностной коммуникации является теория речевой деятельности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев). Ключевыми факторами речевой коммуникации в данной теории выступают мотив и цель. Мотив соотносится с коммуникативной деятельностью и выполняет функцию побуждения субъекта к активности. Цель почти всегда является осознанной, в то время как мотив может осознаваться, но может быть и неосознанным. При достижении замысла мотив и цель могут совпадать. В процессе осуществления межличностной коммуникации важно правильно выявить мотив собеседника, особенно если смысл его высказываний неясен.

Межличностная коммуникация может способствовать изменению мнений и социальных установок индивидов, участвующих в обмене информацией. Получив какую-либо значимую для них информацию, некоторые люди проверяют ее восприятие в межличностном общении, в результате чего могут укрепиться в своем мнении или в корне изменить отношение к рекламируемому товару или политическому имиджу лидера.

Вместе с тем, эффективность межличностной коммуникации будет определяться параметрами индивидов как коммуникативных личностей.

### **Глава 3. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ**

#### **План**

1. Кризис как этап развития организации. Типология кризисов.
2. Виды экономических кризисов. Восстановление после кризиса.
3. Информационно-коммуникативное обеспечение в кризисных ситуациях.

*Цель: Рассмотреть кризис, как этап развития организации. Рассмотреть кризисную коммуникацию в качестве новой области знаний.*

## 1. Кризис как этап развития организации. Типология кризисов

**Кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими (табл. 3). Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания.

Таблица 3

Типология кризисов

Критерий отбора	Классификация
По масштабу проявления	– общие
	– локальные
По проблематике кризиса	– макро-кризисы
	– микро-кризисы
По структуре отношений	– экономические,
	– социальные
	– организационные
	– психологические
	– технологические
По непосредственным причинам возникновения	– природные
	– общественные
	– экологические
По степени предсказуемости	– предсказуемыми (закономерными)
	– неожиданными (случайными)
По степени видимости	– явные
	– латентные (скрытые)
По серьезности протекания	– глубокие
	– легкие
По фактору времени	– затяжные
	– кратковременные

Разделение кризисов *по масштабам проявления*. Существуют *общие и локальные кризисы*. Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – только часть ее. Конечно, оно носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

*По проблематике кризиса* можно выделить *макро- и микро-кризисы*. Макро-кризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микро-кризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микро-кризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органиче-

ское взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

*По структуре отношений* в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы *экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов*.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товаров, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриотическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса – обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

*По непосредственным причинам* возникновения кризисы разделяются на *природные, общественные, экологические*. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления. В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой – экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, – истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Кризисы также могут быть *предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными)*. Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса. Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Существуют также кризисы *явные и латентные (скрытые)*. Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество про-

творечий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, *затяжных и кратковременных*. *Фактор времени* в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характер кризиса, его причин и возможных последствий.

## **2. Виды экономических кризисов**

Кризисы бывают регулярные (циклические), или периодические, которые повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные.

Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы цикла, и подготавливают базу для последующего кризиса.

Фазы цикла и их проявления:

1) кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств.

2) депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фазу обретения нового равновесия. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента.

3) оживление. Это фаза восстановления. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки.

4) подъем (бум). Это фаза, при которой ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций, цен и заработной платы.

Подъем, выводящий экономику на новый уровень, подготавливает базу для нового, периодического кризиса.

К нерегулярным экономическим кризисам относятся:

- промежуточный (не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время течение фазы подъема или оживления);
- частичный (отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства);
- отраслевой (охватывает одну из отраслей народного хозяйства);
- структурный (является нарушением закона пропорционального развития общественного производства).

### **3. Информационно-коммуникативное обеспечение в кризисных ситуациях**

Кризисная коммуникация признается в качестве новой области знаний. Количество кризисов не уменьшается, а без научных принципов управления ими, не приходится рассчитывать на лучший исход критической ситуации.

Одна из центральных проблем, возникающих при кризисе, это колоссальный дефицит информации, часто потеря доверия к источникам информации, а публика оценивает ситуацию не рационально, а эмоционально.

Ключевой принцип коммуникации во время кризиса «не замыкаться», если случилась беда. Самым эффективным в условиях кризиса является общение.

Кризиснику важно очень быстро предоставлять откровенные и полные сведения СМИ и лицам, находящимся в эпицентре событий. Это способствует распространению слухов и успокаивает нервы общественности. Функции специалиста-кризисника по управлению коммуникациями во время кризиса довольно обширны и не простые:

- занять четкую, но не чересчур прямолинейную позицию организации;
- привлечь к активной работе руководство – оно должно находиться в критическом месте, появляться на публике. Кризисами из кабинетов не управляют;
- организовать поддержку позиции организации к кризису со стороны известных аналитиков, ведущих информационных каналов, специалистов, юристов;
- вместе с руководством организации принять меры по централизации коммуникации. Срочно назначить человека, уполномоченного выступать с заявлениями от имени организации, или взять эти функции на себя, сформировав, в необходимых случаях, соответствующую информационную бригаду;
- наладить сотрудничество с СМИ, сделав все возможное, чтобы журналисты не искали сенсацию, броские факты, а были друзьями – оппонентами организации, настойчиво разъясняя им свою точку зрения относительно кризиса;
- постоянно информировать, настолько это возможно, сотрудников организации;
- избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Эмоциональный стресс публики не следует усиливать эмоциями коммуникатора.
- думать заранее о позиционировании организации после преодоления кризиса;
- постоянно держать руку на пульсе мнений своих сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости широкой общественности. Проверять, как срабатывают информационные сообщения определять коэффициент их полезного действия, вносить необходимые коррективы и др.

Вряд ли в штатных расписаниях, появится должность «кризисник», но правила действий в кризисных ситуациях должны знать специалисты коммуникативного процесса.

### **Вопросы по теме**

1. Сформулируйте определение кризиса с точки зрения управления коммуникационным процессом.
2. Какие типы кризисов вам известны? Как типология кризисов помогает подготовиться к действиям во время кризиса?
3. Каковы практические шаги по обеспечению эффективного управления коммуникациями во время кризиса?
4. Какие действия необходимо предпринять после кризиса?

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Глава 1. Сущность коммуникации и ее роль в управлении	
1.1 Общие представления о дисциплине «Коммуникационный менеджмент» .....	4
1.2 Коммуникационный менеджмент как процесс .....	9
1.3 Организационные основы управления коммуникациями .....	17
Глава 2. Основы коммуникационного менеджмента	
2.1 Коммуникационная политика организации .....	27
2.2 Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе .....	36
2.3 Специфика коммуникационного взаимодействия в организации .....	42
Глава 3. Коммуникационный менеджмент в кризисных ситуациях .....	46

*Учебное издание*

**Плотникова Ольга Александровна**  
**КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
Учебное пособие

Техн. редактор *А.В. Миних*

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 09.12.2015. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 3,25. Тираж 100 экз. Заказ 701.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.  
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.