
КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

М.В. Коротницкая, А.Н. Муравецкий

Кафедра социальных и гуманитарных дисциплин
Белгородский филиал Российского университета дружбы народов
Народный бульвар, 21, Белгород, Россия, 308001

В статье обосновывается взаимосвязь между уровнем коммуникативной культуры организации и уровнем менеджмента, который является показателем инвестиционной и финансовой привлекательности организации. Раскрываются принципы и методы социокоммуникативной технологии, использование которых положительно влияет на состояние коммуникативной культуры организации. Приводятся примеры применения этих принципов, приемов в организациях, входящих в структуру энергосистемы Белгородской области.

Уровень менеджмента является одним из показателей инвестиционной привлекательности организации. Так, по материалам агентства РБК, росту иностранных инвестиций в экономику Приморья препятствует недостаточный уровень менеджмента местных компаний [7].

Все основные виды управленческой деятельности базируются на специфической коммуникации, а одним из важнейших инструментов менеджмента является информация. Используя и передавая эту информацию, а также осуществляя обратную связь, менеджер мотивирует подчиненных, организует их и руководит ими. Поэтому многое зависит от способности менеджмента осуществлять коммуникацию таким образом, чтобы достигалось наиболее эффективное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Становится очевидным тот факт, что уровень менеджмента определяется уровнем коммуникативной культуры организации.

Рассмотрим нормативный аспект технологии оптимизации коммуникативных процессов в организации. Этот аспект предусматривает выделение и учет принципов коммуникативного взаимодействия.

В теории управления сформулированы три наиболее общих принципа создания сообщений для построения эффективной коммуникации.

Принцип ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

Принцип целостности: цель управленческих сообщений — содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

Управление осуществляется не только через построение формальных коммуникационных и информационных связей, поэтому важно учитывать *принцип стратегического использования неформальной коммуникации:* наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует неформальную коммуникацию в дополнение к каналам коммуникации формальной организации. Дэвид Бодди рассказывает о деятельности руководителя одной компании, которая не имеет проблем в производстве и управлении. У руководителя X

есть работоспособная команда менеджеров, но в наибольшей степени он полагается на стратегические советы своего помощника *У*, не имеющего официальной должности менеджера. *У* начинал работать в компании с момента ее основания и прекрасно разбирается во всех сложных вопросах, кроме того, он поддерживает постоянные контакты с работниками, занятыми на производстве. *Х* не принимает ни одного серьезного решения без консультации с *У*. Их отношения можно назвать отношениями равных, хотя формально руководителем компании является *Х* [2].

При регуляции неформальных и межличностных коммуникаций необходимо помнить, что, во-первых, межличностные деловые отношения опосредуют формальные организационные, управленческие и технологические связи, во-вторых, в современном менеджменте наблюдается стремление к ограничению вертикальных звеньев организационной структуры и их замене на развитые горизонтальные связи, где неформальные коммуникации имеют наибольшее значение.

В этой связи показательна деятельность предприятий группы «Белэнерго-маш» по упрощению управленческих структур. Так, если в ОАО «Сибэнерго-маш» раньше действовала 12-уровневая управленческая структура, то в 2001 г. число «передаточных звеньев» было сокращено до 4—5 уровней. В ОАО «Энергомаш (Белгород)» введена двухуровневая система управления производством: директор производства — мастер. Эта система управления связана с ликвидацией цехов как структурных единиц и переносом акцента на мастеров как основное звено в новой структуре. Были повышены их статус, заработная плата, степень ответственности.

На мастеров теперь возложены функции, которые раньше выполняли начальники цехов и их заместители, разумеется, только в сфере непосредственного производства. Каждый мастер имеет четко очерченный круг задач и обязанностей по управлению производственными процессами. В первую очередь это обеспечение плана товарного выпуска. Исключены лишние звенья, дублирующие функции, ненужные отвлечения, четко определен баланс прав и обязанностей. Такая система практически исключает возможность переложить ответственность на других или объяснить невыполнение задачи недостаточной информированностью. Переход на двухуровневую систему позволил успешно руководить работой производства при численности инженерно-технических работников в 10% от общей [3].

В качестве своеобразного уточнения действия данной системы следует обратить внимание на принципы эффективной коммуникации, обоснованные в работах Г.А. Бернштайна и М.М. Громыко. Анализируя культуру как своеобразный социально-психологический тренинг, они выделяют и рассматривают пять принципов коммуникативного метода [4]. Во-первых, это принцип целевой обусловленности; во-вторых, принцип индивидуализации, который позволяет сформировать индивидуальный стиль реализации соционормативной культуры общения; в-третьих, это принцип функциональности, когда осваиваемые нормы общения связываются с функциональным статусом личности в конкретных ситуациях празднования; в-четвертых, принцип ситуативности, требующий учета

коммуникативной реальности в формах празднования; в-пятых, принцип актуальности, дающий возможность личности соотносить свое актуальное состояние с характером ситуации. Выделенные пять принципов коммуникативного метода формирования соционормативной культуры общения личности взяты за основу при разработке социально-психологических тренингов общения.

В ряде публикаций обоснованы и сформулированы принципы применительно к отдельным аспектам коммуникативного взаимодействия. Показательны в этом отношении два принципа обратной связи в социальном управлении, сформулированные П. Геддсом:

1) принцип двойного информирования (специалисты информируют персонал о целях разрабатываемых планов развития — сотрудники информируют специалистов об условиях труда и о своих запросах);

2) принцип взаимодействия в проектировании (специалисты разрабатывают базовые варианты проекта — сотрудники оценивают эти варианты и выдвигают альтернативные предложения) [4].

Заметим, что задача управления формальными коммуникациями заключается в организации информационной сети, обеспечивающей двустороннюю связь каждого участника коммуникации с минимальными искажениями. Это возможно при реализации следующих принципов, обоснованных Ч. Барнардом:

— каналы связи должны быть четко определены и хорошо известны всем членам организации;

— необходимо определить формальную связь для каждого;

— линия связи должна быть максимально прямой и короткой;

— линия связи должна использоваться целиком;

— компетенция лиц, являющихся коммуникативными центрами, должна быть адекватной;

— в процессе функционирования организации нельзя допускать прерывания линии связи;

— каждое сообщение должно быть аутентичным [1].

Помимо названных важное значение имеет *принцип учета коммуникативных потребностей персонала*. Работающие на нижних уровнях организации сотрудники имеют множество коммуникативных потребностей. Большинство менеджеров пребывают в уверенности, что они прекрасно понимают потребности работников, однако их подчиненные далеко не всегда разделяют данную точку зрения. Эта глубинная, существующая на каждом уровне организаций разница в восприятии еще более осложняет коммуникацию, так как те, кто посылает нисходящие сообщения, ведут себя, как правило, самоуверенно и обычно недостаточно внимательны по отношению к их содержанию. Для коммуникативно культурного руководителя важно обращать внимание на удовлетворение четырех коммуникативных потребностей сотрудников: 1) потребности в рабочем инструктаже; 2) потребности в обратной связи по результатам деятельности; 3) потребности в новостях, 4) потребности в социальной поддержке.

Приведем пример работы белгородских энергокомпаний по этим направлениям. Так, для удовлетворения потребности в рабочем инструктаже в произ-

водственном отделении «Южные электрические сети» ОАО «Белгородэнерго» провели обучающий семинар для специалистов компаний, ответственных за управление потерями электроэнергии. В течение недели группы сотрудников энергокомпаний г. Белгорода и всех районов области изучали нововведения в законодательной базе, направленные на функционирование розничных рынков электроэнергии и предоставления коммунальных услуг гражданам, также участники семинара обсудили «особенности установления и определения нормативов потребления коммунальных услуг, ознакомились с новшествами в энергосбытовой деятельности... обменялись опытом в организации мероприятий по предотвращению потерь электрической энергии» [5]. Кроме того, участники семинара ознакомились со всеми возможностями внутренних и внешних корпоративных информационных ресурсов, изучив основные принципы и понятия системы менеджмента качества» [5].

Продолжая анализ деятельности энергетических компаний по улучшению внутрикорпоративного климата и внутренней информационной политики как основных составляющих коммуникативной культуры организации, отметим, что обратная связь по результатам деятельности, как правило, актуализируется накануне юбилеев и профессиональных праздников. Это характерно и для энергетиков Белгородской области. 25 декабря, в День энергетика, начальник Управления и развития городского хозяйства администрации областного центра В. Коваль отметил, что Белгород уже не первый год на федеральном уровне признается самым благоустроенным городом России и в этом есть большая заслуга белгородских энергетиков. В настоящее время в городской администрации обсуждается стратегический план развития города до 2025 года под девизом «От благоустройства к благополучию». «Ваш труд будет «краеугольным камнем» в выполнении этих стратегических задач», — отметил В. Коваль [5]. Высоко был оценен труд персонала и непосредственным руководителем: «Электрические сети сегодня не просто надежны, а сверхнадежны, и в этом заслуга тех людей, которые находятся в зале» [5]. Безусловно, для налаживания эффективной горизонтальной коммуникации подобных мер недостаточно.

Надо заметить, что информирование сотрудников для удовлетворения их потребности в новостях в энергосистеме Белгородской области проходит на высоком уровне: кроме привычных собраний, досок объявлений, приказов и официальных сообщений руководства активно используются корпоративные газета, радио, интернет-порталы компаний, также новости энергетики представлены на городском портале «Бел.ру».

С уверенностью можно говорить о том, что уровень привлекательности отдельной области зависит от компаний, ее представляющих. Так, для инвестиционной привлекательности Белгородской области важную роль играет ее энергетический комплекс.

По данным Белгородстата, в январе 2007 г. основные показатели положительно характеризуют развитие экономики и социальной сферы области. Приведем таблицу, в которой наглядно представлен рост благосостояния области (табл.) [6].

**Основные экономические и социальные показатели
Белгородской области в январе 2007 г.**

Показатель	Январь 2007г.	Январь 2007г., % к		Справочно: январь 2006 г. в % к январю 2005 г.
		январю 2006 г.	декабрю 2006 г.	
Индекс промышленного производства*	—	113,8	90,0	108,7
Объем работ, выполненных по виду деятельности «строительство», млн руб.	1402,4	146,7	81,6	111,9
Ввод в действие жилых домов, тыс. м ²	40,8	153,3	18,5	130,3
Продукция сельского хозяйства, млн руб.	2254,1	124,8	86,1	138,2
Производство основных продуктов животноводства (в хозяйствах всех категорий):				
мясо (скот и птица на убой в живом весе), тыс. т	38,2	126,5	81,2	151,4
молоко, тыс. т	36,3	100,8	102,6	101,2
яйца, млн шт.	92,8	125,4	99,0	119,6
Грузооборот организаций транспорта, млн т/км	1 019,2	114,5	91,4	97,1
Оборот розничной торговли, млн руб.	5 086,4	120,7	74,2	107,8
Объем платных услуг населению, млн руб.	1 509,2	109,1	93,2	119,9
Индекс потребительских цен	—	110,3	101,8	108,1
Индекс цен производителей промышленных товаров	—	125,2	101,6	94,3
Численность официально зарегистрированных безработных, тыс. человек	9,9	95,6	92,6	94,3
Реальные располагаемые денежные доходы	—	110,7 (декабрь 2006 г., в % к декабрю 2005 г.)	127,0 (декабрь 2006 г., в % к ноябрю 2006 г.)	114,8 (декабрь 2005 г., в % к декабрю 2004 г.)
Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, руб.:				
номинальная	10 437,0	121,0 (декабрь 2006 г., в % к декабрю 2005 г.)	118,7 (декабрь 2006 г., в % к ноябрю 2006 г.)	134,8 (декабрь 2005 г., в % к декабрю 2004 г.)
реальная	—	110,7 (декабрь 2006 г., в % к декабрю 2005 г.)	118,2 (декабрь 2006 г., в % к ноябрю 2006 г.)	119,7 (декабрь 2005 г., в % к декабрю 2004 г.)

* Индекс промышленного производства охватывает следующие виды деятельности: «добыча полезных ископаемых», «обрабатывающие производства», «производство и распределение электроэнергии, газа и воды».

В целом финансовое положение организаций области в 2006 г. характеризуется положительным сальдо (сальдированный финансовый результат прибыли и убытка составил 39,4 млрд. рублей). Положительный финансовый резуль-

тат получен по основным видам экономической деятельности: добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, строительство. Удельный вес убыточных организаций в области составил 32,6%, это самый низкий показатель среди областей Центрально-Черноземного района после Воронежской области (31,3%).

Таким образом, использование социокommunikативных технологий для повышения уровня коммуникативной культуры положительно сказывается на уровне менеджмента и инвестиционной привлекательности организации города и области в целом.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Barnard C.* The Functions of the Executive. — Cambridge: Mass, 1988.
- [2] *Бодди Д.* Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. — М.: Питер, 1999.
- [3] *Конев И.В.* Социальное управление организационными нововведениями в развивающейся корпорации. — Белгород: Белгородское областное изд-во, 2004.
- [4] Popular participation in selected upgrading programs in urban areas. — N.Y., 1986.
- [5] <http://www.bel.ru/news/energy/2006/>
- [6] http://www.oblstat.belnet.ru/STATINFO/ce_pokaz.htm
- [7] <http://www.wn.ru/finance/news/30.11.2000/13.html>

COOMUNICATION CULTURE IN A COMPANY

M.V. Korotitskaya, A.N. Muravetsky

Humanities and Social Studies Chair
Belgorod Branch of Peoples' Friendship University of Russia
Narodny blvd, 21, Belgorod, Russia, 308001

The article substantiates the interconnections between the level of communicative culture in a company and the level of management, which shows the investment and financial attractiveness of the enterprise. The article reveals principles and methods of sociocommunicative technology, whose application positively affects the state of communicative culture of within a company. Application examples of these principles and methods in management of power grid companies in the Belgorod region are also given.