



**Теория коммуникаций и основы  
коммуникационного менеджмента**

**Чвякин В.А., Фролова Н.Н.**

**[www.scipro.ru](http://www.scipro.ru)**

# ТЕОРИЯ КОММУНИКАЦИЙ И ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Чвякин В.А., Фролова Н.Н.

Учебник

Нижний Новгород  
2022

УДК 316.28

ББК 65.47

DOI 10.54092/9785907607064

**Главный редактор:** Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

**Технический редактор:** Канаева Ю.О.

**Рецензенты:**

*Киселев Геннадий Михайлович*, кандидат педагогических наук, доцент, Первый проректор, Московский региональный социально-экономический институт

*Ксенофонтова Халидя Зейнятулловна*, кандидат социологических наук, доцент, доцент Центра проектной деятельности, Московский политехнический университет

**Авторы:**

*Чвякин Владимир Алексеевич*, доктор философских наук, профессор кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, Московский политехнический университет

*Фролова Наталья Николаевна*, старший преподаватель Центра проектной деятельности, Московский политехнический университет

Теория коммуникаций и основы коммуникационного менеджмента [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 161 с.). - Чвякин В.А., Фролова Н.Н. 2022. – Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/communicationmanagement.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".

ISBN 978-5-907607-06-4

В учебнике содержатся материалы, которые включают сведения по коммуникационному менеджменту с учетом положений теории коммуникаций.

Учебник адресован обучающимся по направлению подготовки «Журналистика»: бакалавриат 42.03.02 (дисциплина «Основы теории коммуникации»), «Реклама и связи с общественностью»: магистратура 42.04.01 (дисциплина «Основы научных исследований в медийной сфере»), а также для студентов Центра проектной деятельности Московского политехнического университета с целью формирования и наполнения компетенций soft skills.

Учебник обсужден и рекомендован к печати кафедрой рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, Московский политехнический университет, протокол кафедрального совещания № 9 от 27 мая 2022 года.

ISBN 978-5-907607-06-4



© Чвякин В.А., Фролова Н.Н. 2022  
© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука, 2022

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<i>Тема 1. Суть теории коммуникационного менеджмента, сфера его применения, характеристика основных участников.....</i>	<i>6</i>
<i>Тема 2. Управление персоналом и внутриорганизационные коммуникации .....</i>	<i>12</i>
<i>Тема 3. Коммуникационный менеджмент и конфликтность отношений персонала.....</i>	<i>18</i>
<i>Тема 4. Социально – трудовые отношения и коммуникационный менеджмент организации.....</i>	<i>27</i>
<i>Тема 5. Приоритетные аспекты в трехмерной модели управления персоналом .....</i>	<i>33</i>
<i>Тема 6. Управленческая компетентность специалистов.....</i>	<i>39</i>
<i>Тема 7. Личностная детерминация коммуникационного менеджмента.....</i>	<i>41</i>
<i>Тема 8. Мотивация персонала в структуре коммуникационного менеджмента.....</i>	<i>57</i>
<i>Тема 9. Коммуникационный менеджмент в работе с клиентами, конкурентами, инвесторами, общественностью в мезо - среде фирмы, во взаимоотношениях с органами государственного и местного управления .....</i>	<i>67</i>
<i>Тема 10. Этнокультурологические аспекты в структуре коммуникационного менеджмента .....</i>	<i>79</i>
<i>Тема 11. Управление политическим и социальным маркетингом .....</i>	<i>90</i>
<i>Тема 12. Политическая детерминация коммуникативных процессов в обществе .....</i>	<i>96</i>
<i>Тема 13. Гендерная спецификация отношений в структуре коммуникационного менеджмента .....</i>	<i>100</i>
<i>Тема 14. Ресурсы коммуникационного менеджмента при решении проблем инновативно – практической направленности.....</i>	<i>115</i>
<i>Тема 15. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя .....</i>	<i>125</i>
<i>Тема 16. Этические основы коммуникационного менеджмента .....</i>	<i>133</i>
<i>Тема 17. Электронный документооборот в системе коммуникационного менеджмента.....</i>	<i>152</i>
<b>Заключение.....</b>	<b>158</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>159</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Изучение дисциплин коммуникационного блока позволяет студентам получить теоретические знания и практические навыки, сформировать профессиональные компетенции в системе управления персоналом на основе коммуникативных технологий. Изучение теории коммуникаций и основ коммуникационного менеджмента способствует получению знаний, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности специалистов различного профиля. Связано это с тем, что, по современным представлениям, успешность профессиональной деятельности во многом зависит от наличия у сотрудников компетенций soft skills. Представленные в учебнике сведения способствуют тому, чтобы знать:

- организационно – методические аспекты деловых коммуникаций (суть коммуникационного менеджмента, сфера его применения, характеристика основных участников; управление персоналом и внутриорганизационные коммуникации; приоритетные аспекты в трехмерной модели управления персоналом; коммуникативный менеджмент в работе с клиентами, конкурентами, инвесторами др.);

- социально – психологические аспекты деловых коммуникаций (социально – трудовые отношения; коммуникационный менеджмент и конфликтность отношений персонала; управленческая компетентность);

- гуманитарно – личностные аспекты деловых коммуникаций (личностная детерминация коммуникационного менеджмента; мотивация персонала в структуре коммуникационного менеджмента; психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя и др.);

- практико – ориентированные аспекты деловых коммуникаций (этнокультурологические аспекты и гендерная спецификация отношений; ресурсы коммуникационного менеджмента при решении проблем инновативно– практической направленности; электронный документооборот и др.).

Знание основ коммуникационного менеджмента с учетом положений теории коммуникации способствует также формированию коммуникационного потенциала личности обучающегося.

## Тема 1. Суть теории коммуникационного менеджмента, сфера его применения, характеристика основных участников

Коммуникацию следует рассматривать одной из форм взаимодействия людей в процессе общения, скорее, это информационный аспект общения. Поэтому имеет смысл поправить энциклопедическую трактовку понятия «коммуникация», акцентировав внимание не на передаче информации, а именно на обмене. Коммуникация может иметь место лишь в том случае, если отправитель и получатель информации понимают друг друга, то есть, если у них есть общий социальный опыт, если они говорят на одном языке, если между ними существует обратная связь.

Н. Винер, один из создателей кибернетики, считал, что информация – «это обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств». Другой авторитет в области кибернетики, Е. Майминас, в книге «Процессы планирования в экономике: информационный аспект» к информации относит любое сообщение, то есть сигнал о каком-либо событии, «закодированный эквивалент события». Информация состоит из обработанных данных (данные - это символы, представляющие свойства предметов и событий). Таким образом, под информацией рассматривается послание в документальной, видео - или аудио формах, отражающее совокупность разных фактов (данных). Насколько послание является информацией, определяет получатель. Информация - это то, чем люди обмениваются при коммуникации.

Знание - понятие более глубокое и широкое, чем просто данные или информация. Под знанием в данном контексте рассматриваются: а) набор из полученных ранее опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, который инкорпорирует новый опыт в информацию; б) способность к инновациям, расположенность к самостоятельной творческой деятельности.

Знания возникают из информации путем:

- сравнения;
- установления связей;
- оценки;
- определения области применения.

Интеллектуальная собственность - это произведенные человеком собственные продукты мыслительной деятельности. Интеллект, по Р. Акоффу, - это способность увеличивать производительность. Также он же пишет, что сами по себе информация, знания и понимание позволяют увеличивать производительность, продуктивность, но никак не эффективность. Все оценки производительности основаны на логике, которую в принципе можно запрограммировать в компьютере и автоматизировать, поскольку они носят безличный характер.

Не так обстоит дело с эффективностью. Эффективность - это оцененная производительность, продуктивность, умноженная на ценность; это результативность

оцененного результата. Оценочное суждение о действии редко совпадает у двух разных оценщиков. Разница между производительностью и эффективностью отражена в различиях между развитием и ростом. Рост в отличие от развития не требует увеличения ценности. Отсюда можно сделать заключение о том, что, несмотря на способности создавать генерирующую информацию, знания и понимание, мы никогда не сможем с помощью компьютерных систем производить мудрость. В какой - то части эту проблему решает коммуникационный менеджмент.

В последние годы, связанные с рыночными преобразованиями в России, все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живет, трудится, сотрудничает и конфликтует ее общественность. Поэтому практически нет организаций, у которых бы не было коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.

Коммуникационные проблемы напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации. Зачастую коммуникационные потребности отождествляют с информационными потребностями, то есть потребностями в различного рода информации (так же, как отождествляют информацию с коммуникацией, средства массовой информации со средствами массовой коммуникации).

К коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого - либо объекта), так и собственные коммуникационные потребности, то есть потребности в общении или сплочении вокруг организации ее общественности (в том числе внутренней), а также потребность в эффективной обратной связи. Наглядным примером неэффективных контактов с «желательными» аудиториями могут служить взаимоотношения организации со СМИ. Иначе говоря, коммуникацией надо управлять. Так возникает потребность в коммуникационном менеджменте.

В процессе специализации управленческого труда коммуникация выделилась в относительно самостоятельный вид деятельности, который во всем мире успешно развивается. Коммуникация задает темпы роста уровня жизни во многих странах, является одним из критериев, которые определяют темпы роста уровня жизни. Эта общая тенденция проявляется и в России: коммерческий сектор, фондовый рынок все чаще обращаются к коммуникации как факторам создания стоимости и конкурентоспособности. Но в целом это перспективное направление развития экономических систем явно недооценивается, что приводит к потерям России как в интеллектуальном, так и в материальном плане.

Эффективный коммуникационный менеджмент поможет объединить два разнонаправленных вектора в развитии национальной экономики: количественный рост за счет конъюнктурных факторов и качественный рост основных воспроизводственных процессов. Кроме того, коммуникационный менеджмент как

новая система управления будет способствовать переходу России к открытой экономике, расширяя область конкурентных преимуществ корпораций и фирм, территорий, государственных организаций и т.д. Поскольку экономические системы не могут развиваться без воспроизводства всех видов интеллектуального потенциала, коммуникационный менеджмент становится условием экономического прогресса и внутренним элементом устойчивого экономического роста экономических систем. Рыночные преобразования в России повлияли на трансформацию экономического мышления и производителя, и потребителя.

Все это привело к необходимости разработки основ коммуникационного подхода к исследованию экономических систем, к поиску места коммуникационного менеджмента в системе управления.

Коммуникационный менеджмент - это самостоятельный вид специального менеджмента, осуществляющий познание и использование закономерностей обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития экономических систем.

Коммуникационный менеджмент - это взаимодействие и взаимосвязь во времени и пространстве элементов, которые формируют и эффективно используют все виды капитала экономических систем.

Коммуникационный менеджмент - это такая система управления, которая посредством интегрированной коммуникации с целевыми аудиториями способствует достижению максимальной эффективности по всем направлениям развития организации в условиях изменяющейся внешней среды.

Коммуникационный менеджмент - это профессиональная деятельность производителя, посредника и потребителя по реализации коммуникационной стратегии, сформированной в соответствии с мотивами, установками, интересами, отношениями и конкретными целями каждого.

Данные определения значительно расширяют рамки существующей до недавних пор довольно узкой трактовки коммуникационного менеджмента – «профессиональной деятельности по управлению коммуникационным процессом, или коммуникацией». По сути, такой подход сводит коммуникационный менеджмент лишь к управлению общением, передаче информации от человека к человеку.

Предназначение коммуникационного менеджмента как системы заключается в формировании и использовании всех видов капитала экономической системы путем организации коммуникативного пространства для создания дополнительной добавленной стоимости, которая является основой экономического роста, обеспечивает конкурентоспособность экономической системы.

Без грамотного управления коммуникацией немислим переход России к открытой экономике, расширение областей конкурентных преимуществ, переход от традиционного товарного обмена к более высоким формам сотрудничества - обмену интеллектуальным капиталом, научно-технической кооперации, производственной интеграции.



На современном этапе экономического развития коммуникационный менеджмент становится индикатором ценностной ориентации общества, его стремления к модернизации, выбора критериев эффективности государственной политики в целом и в области экономики в частности.

1. Сущность коммуникационного менеджмента заключается в его двуединой природе.

С одной стороны, коммуникационный менеджмент есть составляющая часть теории управления экономическими системами. Он изучает взаимодействие и взаимосвязь во времени и пространстве элементов, которые формируют и эффективно используют все виды капитала экономических систем, а также познает закономерности обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития экономической системы.

С другой стороны, коммуникационный менеджмент рассматривается как самостоятельная профессиональная деятельность субъектов и объектов экономической системы по реализации коммуникационной стратегии, сформированной в соответствии с мотивами, установками, интересами, отношениями и конкретными целями каждого.

2. Становление коммуникационного менеджмента, обусловленное конкретными историческими условиями, происходит сложно, противоречиво, требует существенных интеллектуальных, организационных и технических усилий. Дальнейшее развитие коммуникационного менеджмента будет происходить в процессе преодоления противоречий между:

- объективными и субъективными факторами развития;
- сиюминутным решением задач организации и требованиями, предъявляемыми к стратегическому планированию;
- принципами корпоративного управления и условиями открытой экономики постиндустриального общества;
- наработками PR-технологий и необходимостью в комплексном, интегрированном подходе к формированию коммуникативного пространства экономической системы.

3. Эффективность коммуникационного менеджмента проявляется в результате качественного наполнения классических функций управления новым содержанием, а также в результате реализации ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активностью экономических систем.

4. Эффективность коммуникационного менеджмента подлежит оценке. Общим критерием оценки можно считать степень экономического развития экономической системы и динамику этого развития. Если более дифференцированно подходить к вопросу, то в качестве критериев оценки выступает ряд конечных и промежуточных факторов, в числе которых величина и динамика капитализации фирм и рынка; стоимость нематериальных активов организации; снижение транзакционных

издержек; повышение компетентности персонала; уровень информированности целевых аудиторий и т.д.

5. В рамках коммуникационного менеджмента организация способна реализовать важнейшие управленческие функции, в первую очередь те, которые способствуют формированию и использованию ее интеллектуального капитала. С этой целью в работе обобщены, систематизированы и уточнены задачи коммуникационного менеджмента в развитии экономических систем.

Они заключаются в отборе и аккумулировании информации из внешних по отношению к данной экономической системе источников:

- классификации, трансформации, обеспечении доступности информации для формирования всех видов капитала;
- распространении и обмене информацией как внутри системы, так и во вне ее;
- налаживании эффективных способов, инструментов и механизмов интегрированной коммуникации;
- материальном, осязаемом воплощении фирменной коммуникации в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- создании, оценке и использовании нематериальных активов.

6. Использование коммуникативного ресурса в управлении характеризуется эффектом сетевого взаимодействия, который порождает возрастающую полезность коммуникативного ресурса и его возрастающую предельную производительность. Возникает своего рода положительная обратная связь, когда все участники коммуникации заинтересованы в расширении этой сети и получают прирост эффекта от такого расширения.

7. Нетрадиционное понимание природы коммуникативного ресурса в управлении, а также научное осмысление задач, реализуемых концепцией коммуникационного менеджмента, требуют новых подходов к выбору моделей стратегии коммуникационного менеджмента организации. Эти подходы вытекают из сущности стратегического управления, управления развитием.

8. Для успешного осуществления коммуникационного менеджмента необходимо соответствующее ресурсное обеспечение, которое способствует выработке эффективных инновационных решений; воплощению инноваций в продукты; использованию интеллектуальных активов партнеров, осуществлению совместной технической, функциональной, отраслевой экспертизе; экономии ресурсов за счет тиражирования однажды найденных решений.

9. Повышение эффективности и результативности организационных структур, обеспечивающих коммуникацию в корпорациях, фирмах, городских/региональных администрациях, невозможно без пересмотра сложившихся подходов к организации и управлению этими структурами. Через новые подходы к организации коммуникации, новые организационные формы коммуникационной деятельности сокращается путь к достижению стратегических целей компании, увеличивается отдача от имеющихся нематериальных активов.

10. Эффективно управлять коммуникацией экономической системы возможно с помощью интегрированного подхода на основе сочетания специальных технологий, методов и инструментов. Синергетический эффект от их использования состоит в достижении эффективного конечного результата функционирования экономической системы.

Восприятие концепции коммуникационного менеджмента хозяйственной практикой, а в значительной степени - и развитие этой концепции будет зависеть от того, насколько быстро распространиться и утвердятся среди руководителей разного уровня понимание системного подхода к коммуникации и само коммуникативное мышление.

Как и всякий качественный скачок, синергетический эффект связан с преодолением известных психологических барьеров, отказом от многих устоявшихся понятий.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как связаны теория информации и теория коммуникации?
2. В чем смысл понятия «эффективный коммуникационный менеджмент?»
3. Сущность коммуникационного менеджмента заключается в его...
4. Как происходило становление коммуникационного менеджмента?
5. Эффективность коммуникационного менеджмента проявляется в...
6. Общим критерием оценки эффективности коммуникационного менеджмента можно считать...
7. Какие управленческие функции организация способна реализовать инструментами коммуникационного менеджмента?
8. Использование коммуникативного ресурса в управлении характеризуется эффектом какого взаимодействия?
9. Нетрадиционное понимание природы коммуникативного ресурса в управлении – это...
10. Теория коммуникаций является прикладной или фундаментальной?

## Тема 2. Управление персоналом и внутриорганизационные коммуникации

Для работы в сфере управленческой деятельности необходимы, в первую очередь, особые психофизиологические качества и незаурядный личностный потенциал. Управленческая деятельность как деятельность по организации и руководству людьми объективно предъявляет высокие требования к культурологическому тезаурусу тех, кто ею занимается. Культурная образованность менеджера — это свидетельство его потребности в постоянном прикосновении к лучшим достижениям человеческой мысли и художественного творения.

Отношение к гуманитарному знанию, к творческому миру музыки, живописи и искусства — это своеобразный тест на **профпригодность** к управленческой деятельности. Без такой внутренней духовной основы и ее соответствующей подпитки менеджер не сможет возбуждать в людях жизненный оптимизм, трудовой энтузиазм, человеколюбивое отношение друг к другу. Благодаря культурной образованности возможно воплощение в жизнь базового идеологического положения управленческой деятельности — признания социальной ответственности менеджера за вклад в достижение экономического благополучия и духовное возвышение своего народа.

Менеджер должен обладать разносторонними специальными знаниями. Принимая во внимание, что объем специальных знаний в управленческой деятельности постоянно растет, их можно сгруппировать по следующим основаниям: экономические, правовые, финансовые, маркетинговые, логистические, информациологические, математические, технические, экологические.

Особое место в структуре специальных знаний менеджера, безусловно, занимают те, что имеют непосредственное отношение к общему, отраслевому и специальному менеджменту. Для коммуникационного менеджера повышенный прагматический интерес представляет все, связанное с теорией коммуникации, электронной техникой и информационными технологиями.

В «Энциклопедии информациологии» приводится интересный факт: начиная с 1964 г. Япония сделала своим управленческим приоритетом богатство информации и ресурсы, и этот выбор позволил стране в кратчайшее время выйти на второе место в мире по валовому доходу на душу населения и на первое место по многим показателям науки и техники.

Для рыночной экономики закономерны постоянные структурные преобразования хозяйствующих субъектов, а также непрерывный процесс воспроизводства и накопления специальных знаний самого разного назначения. Не случайно в наше время, наряду с профессиональным обучением отдельных работников или каких-то их категорий, широко используется организационное обучение, когда учебой охвачена вся бизнес-структура, а топ-менеджмент ставит

перед собой задачу актуализировать интерес всей организации к совершенствованию и обновлению.

Все вышеназванные знания менеджеру надо уметь технологично использовать в профессиональной деятельности. Можно быть эрудированным специалистом, но недостаточно владеть мастерством практического применения своих знаний.

Если в технической сфере невозможно быть технологически не обученным работником, то в сфере общения часто имеется разрыв между образованностью и умением выстраивать отношения с людьми, проявлять незаурядную технологичность в комфортности общения. Не случайно Г. Форд (старший) говорил, что он готов платить менеджеру в несколько раз больше за умение общаться, а другой, не менее известный предприниматель Ли Якокка категорически заявлял: если менеджер не умеет общаться, то я его увольняю.

Исходя из особенностей требований, характеризующих управленческую деятельность как профессиональную, можно определить перечень личностно-деловых качеств, которыми необходимо обладать коммуникационному менеджеру. Это общие качества: незаурядный интеллект, обостренная интуиция, человеколюбие, эрудиция, оптимизм, опыт общения и приложения профессиональных знаний. Конкретные качества: порядочность, компетентность, организаторские данные, стремление к самосовершенствованию, обаяние. А также специфические качества: коммуникабельность, эмпатичность, рефлексивность, стрессоустойчивость.

Данный перечень 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 проявления организаторских данных, умения планировать и прогнозировать работу с персоналом. Во втором — им необходимы специальные знания и опыт работы в конкретных профессиональных сферах. В целом же чем больше менеджер соответствует по личностным характеристикам профилю трудовой деятельности — статусной и содержательно-целевой — тем он больше пригоден к ней профессионально.

В свое время Ш. Фурье сделал футурологический прогноз: при самых благоприятных социально - экономических условиях в мире будет не более 15 - 17 млн. Ньютонов, Шекспиров и им подобных гениев. Конечно, значительных успехов в профессиональной деятельности достигают те, кто наиболее ей соответствуют по своим личностным и деловым качествам.

В управлении объективный выбор профессии особенно важен в силу огромной ответственности, которую она налагает: обращение с людьми, рентабельное использование современной техники и технологий — все это необходимо принимать во внимание тем, кто хочет профессионально заниматься коммуникационным менеджментом.

Коммуникационный менеджер поставлен перед фактом: кроме технологий сотрудничества и расположения к себе людей надо владеть коммуникационными и информационными технологиями, технологиями рекламы и брендинга, PR и имиджирования. Чем выше уровень технологической оснащенности коммуникационного менеджера, тем профессиональнее его деятельность. Особое значение имеют его технико-технологические способности, если принять во внимание насыщенность современных коммуникаций телефонной, радио- и телевизионной техникой.

Обратим внимание на приоритетное значение обучения коммуникационного менеджера управленческим технологиям, среди которых выделим технологию подготовки и реализации управленческих решений. В целом же именно по мастерству владения управленческими технологиями коммуникационный менеджер отличается как профи от своих коллег по связи с общественностью — PR - менеджеров и имиджмейкеров.

Какую бы должность ни занимал коммуникационный менеджер, качество его профессионализма определяется умением работать с людьми. Даже представляя коммуникационный менеджмент в технических системах, важной составляющей успешной деятельности менеджера остается умение завоевывать достойную деловую репутацию среди клиентов и персонала. Более остро проблема умения «ладить с людьми» стоит в PR - деятельности, когда менеджеру постоянно приходится выстраивать живые и «неживые», то есть технически опосредованные, коммуникации, используя широкий спектр антропологических знаний.

По мере удорожания коммуникационной техники и информационных технологий при решении экологических и социально-экономических задач объективно возрастает роль человеческого фактора и нематериальных активов в управленческой деятельности. Увеличение виртуальных структур, работающих в общем коммуникационном пространстве, активное делегирование полномочий сверху вниз, интенсивный реинжиниринг деловых структур — все это предъявляет повышенные требования к проявлению работниками способностей к системному мышлению, умению переключаться на новые бизнес - сценарии. Непосредственное отношение к рентабельности управления имеют морально-психологический климат трудового коллектива и корпоративная репутация.

Персонал и отдельный работник — это главный ресурс перспектив жизнедеятельности деловой структуры и органа власти. Чтобы успешно задействовать данный ресурс, менеджеру необходимо знать законы жизнедеятельности личности как в индивидуальном, так и в коллективном состоянии, принципы и методы человекоберегающего и личностно возвышающего подхода к людям, виртуозно владеть технологиями профессиональной самопрезентации и словесного воздействия.

Работа с людьми — это многогранная деятельность, для реализации которой необходим широкий спектр разнообразных знаний. Работа с людьми — это

постоянные ситуативные поиски вариантов практического использования этих знаний, это реализация уважительного отношения к личности как индивидуальности. Следовательно, менеджер должен иметь в своем распоряжении набор человековедческих технологий различного содержания и целевого назначения, нередко самостоятельно их создавать, исходя из особенностей конкретной обстановки общения и состояния здоровья работника или морально-психологического настроения людей.

Принимая во внимание многообразие человековедческих технологий, представим те из них, которые имеют императивное значение для менеджера.

Технология индивидуальной работы: позиционная логика усилий менеджера по отношению к конкретному работнику, в результате которых реализуется поставленная цель, например, повышается заинтересованность работника в добросовестном исполнении своих служебных функций и неукоснительном соблюдении трудовой дисциплины.

Как свидетельствуют американские исследователи, фактически около 90% работающих сделали карьеру на рабочем месте. Главное — вовремя выявить сильные личностные данные работника, подобрать ему соответствующие формы обучения, внимательно патронировать его успехи, превентивно не допускать каких - либо провалов с его стороны, выстраивать индивидуальную систему материального и морального стимулирования.

Технология «конструирования» трудового коллектива: позиционная логика усилий менеджера по созданию здоровых формальных и неформальных отношений в деловом социуме, признанию его членами общих нравственных принципов трудовой солидарности, внедрению демократических процедур общественного самоуправления. В конечном итоге кооперативная форма делового сотрудничества перерастает в новую социальную общность — трудовой коллектив, для которого характерны товарищеская спаянность и нравственная ответственность за результаты труда всех его членов.

В зарубежной социальной психологии и социологии продолжительное время принижалась роль трудового коллектива, так как считалось, что его моральное влияние отрицательно сказывается на частных интересах человека, ограничивает его личный суверенитет. В настоящее время понятие «трудовой коллектив» активно используется в зарубежной литературе по менеджменту. Жизнь подтвердила правоту слов В.М. Бехтерева: индивиду чаще, чем группе, мы обязаны инициативой и изобретением, но нельзя упускать из виду, что индивидуальный гений — продукт общества, олицетворяющий синтез коллективной работы, а потому личность и коллектив нуждаются друг в друге.

Технология упреждения и преодоления конфликтов: позиционная логика усилий менеджера по снятию поводов и причин для конфронтации среди персонала, принятию грамотных управленческих мер по разрешению конфликтных ситуаций или погашению накала страстей и выведению людей из эмоционально - безрассудного

состояния в русло здоровой оценки взаимных претензий. В этой связи особое значение имеют проводимые в организации социометрический (выявление психологической совместимости работников) и этикометрический (выявление нравственной совместимости работников) мониторинги, мастерство личного общения менеджера с персоналом.

Технология личного обаяния: позиционная логика усилий менеджера по созданию личного привлекательного имиджа, утверждению своей профессиональной репутации и субординационного авторитета. Известно выражение: умение себя показать многое восполняет и искупает, всему придает второе бытие, особенно когда этому способствуют способности. В этих мудрых словах схематично представлены суть и значение технологии личного обаяния и ее значение для современного менеджера. Принимая во внимание, что управленческий профессионализм — это умение работать с людьми, обладание эффектом личного обаяния служит важным **показателем профпригодности менеджера** к управленческой деятельности.

Важнейшей составляющей технологии личного обаяния является коммуникативная механика. Она состоит из трех технологических процедур: закрепление своего облика в психическом пространстве людей, создание впечатляющих «следов памяти» в сознании людей, проявления умений «не жечь мостов общения».

Менеджер, успешно владеющий коммуникативной механикой, хорошо знает правоту слогана Лиги профессиональных имиджмейкеров: «Имидж — это большие деньги. Имидж – это больше, чем деньги».

Технология ортобиоза: позиционную логику усилий менеджера составляют принимаемые меры по эргономизации рабочих мест, созданию в деловой организации социальной инфраструктуры, обеспечивающей здоровый образ жизни (ортобиоз) работников. Данные Всемирной организации здравоохранения свидетельствуют, что в структуре факторов выживаемости людей 60% составляет образ жизни, 15% — экология и 10% — медицина. Поскольку большинство людей значительную часть времени отдают трудовой деятельности, в деловом социуме необходимо создать обстановку доброжелательных взаимоотношений, гигиеничных условий труда, нормального питания и отдыха персонала.

Профессиональную компетентность, под которой подразумевается совокупность знаний и опыта эффективного исполнения реальных трудовых функций и служебных полномочий, можно рассматривать как некий стандарт, прилагаемый к личности. По тому, насколько ее образовательно-практическая подготовленность соответствует данному стандарту, определяется уровень профессиональной компетентности.

**Профпригодность и профкомпетентность** обуславливают проявление двух важных морально-психологических факторов, оказывающих глубинное воздействие на жизненный тонус коммуникационного менеджера и результативность его



профессиональной деятельности. Имеются в виду профессиональная удовлетворенность и профессиональный успех.

Важнейшей составной частью профессиональной компетентности современного коммуникационного менеджера следует признать его человековедческую подготовленность — умение общаться и обращаться с людьми, помогать им полноценно реализовать свой личностно-деловой потенциал. Личное отношение к своей человековедческой подготовленности — существенный показатель менталитетной зрелости менеджера и глубокого осознания смысла управленческой деятельности, своей правовой и нравственной ответственности за ее достойное исполнение.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем смысл внутриорганизационных коммуникаций?
2. Что составляет основу коммуникационной компетентности?
3. Как связаны между собой гуманитарные и информационные технологии?
4. Технологии индивидуальной работы предполагают...
5. Технология «конструирования» трудового коллектива – это...
6. Технология упреждения и преодоления конфликтов – это...
7. В чем заключается организационный смысл управленческого профессионализма?
8. Как формируются управленческие компетенции?
9. Каким образом взаимосвязаны коммуникационные и управленческие компетенции?
10. Коммуникабельность препятствует управленческой компетенции?

## Тема 3. Коммуникационный менеджмент и конфликтность отношений персонала

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д. Работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

- устойчивые к конфликтам;
- удерживающиеся от конфликтов;
- конфликтные.

Численность последней группы составляет где-то около 6-7% всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, для того, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала – трудным субъектам. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

Основные типы конфликтов по отношению к субъектам.

Существуют четыре основных типа конфликтов:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Выражается борьбой противоречий внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, а также является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Последнее связано с низкой степенью удовлетворенности работой, отсутствием настоящего дела. Это обстоятельство часто болезненно бьет по той категории работников, которые в течение длительного времени вели активную деятельность на работе, но затем, в силу определенных причин, были вынуждены резко изменить объем или место работы. Эта проблема в настоящее время весьма актуальна.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта самый распространенный. Конфликт между личностями возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими возможностями. Межличностный конфликт может также проявляться как столкновение людей с различными чертами характера, взглядами и

ценностями. В организации межличностный конфликт – это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов.

Конфликт между личностью и группой. Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации. Стихийно возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

Межгрупповой конфликт. Подобные конфликты часто возникают из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т.д. Межгрупповые конфликты возникают и между неформальными группами.

Даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон. Существует несколько эффективных способов. Рассмотрим четыре варианта управления конфликтной ситуацией:

- предотвращение;
- подавление;
- отсрочка;
- разрешение.

Стратегия предотвращения конфликта.

1. Устранить реальный предмет конфликта.
2. Привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению.
3. Сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

- целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих;
- разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми;
- создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

1. Изменить отношение одного конфликтующего к другому:

а) Изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны;

б) Уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого.

2. Изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.)

3. Изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно не нужным или недостижимым).

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель (если он сам является одной из сторон конфликта) должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Задачи руководителя по разрешению конфликта состоит в следующем: необходимо выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих сторон и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации.

Для этого следует проанализировать обстановку путем подстановки следующих вопросов:

Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.

Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, то есть направить ход разговора в нужное русло, в соответствие со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками, способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

Эффективное использование социально - психологических методов управления предполагает повседневное глубокое изучение социальных явлений, происходящих в каждом коллективе. Особенно большого внимания заслуживает изучение индивидуально-психологических черт личности в коллективе; взаимоотношений работников внутри рабочей группы и коллективов между собой; факторов, способствующих сплоченности коллектива; характера и форм взаимоотношений между руководителями и подчиненными; влияния окружающей социальной среды на деятельность каждого работника и группы в целом. Изучение социальных явлений (посредством анкетирования, собеседования с подчиненными, личных наблюдений, постановки социального эксперимента и т.п.) позволяет получать конкретную и точную информацию, способствующую принятию целеустремленных управленческих решений и применению оптимальных способов их реализации.

В процессе решения совместных профессиональных задач сотрудники должны вступать в контакт с целью координации своих действий. От уровня такой координации зависит продуктивность их труда. В свою очередь этот уровень координации является производной величиной от степени совместимости сотрудников. Групповая совместимость - это социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий её членов в условиях деятельности совместной.

При комплектовании любой производственной группы необходимо учитывать не только индивидуально - психологические качества каждого человека, но и возможные результаты совместной деятельности, обусловленные процессом соединения этих людей. Уровень психологической совместимости определяется как сходством каких - либо одних качеств членов коллектива, так и различием других. В итоге это приводит к взаимодополняемости при совместном решении задач, так что конкретная производственная группа представляет собою определенную целостность.

Начало систематического изучения проблемы психологической совместимости в отечественной и зарубежной психологии в 60 - х гг. было связано с экспериментальными исследованиями, производимыми на группах, находившихся в относительной изоляции от других социальных организаций (космонавты, полярники, участники экспедиций). Однако роль психологической совместимости групп важна во всех без исключения сферах совместной человеческой деятельности. Наличие высокой психологической совместимости сотрудников способствует их лучшей

срабатываемости, а в итоге - высокой эффективности труда. Выделяются следующие критерии оценки совместимости и срабатываемости:

- результаты совместной деятельности;
- эмоционально - энергетические затраты участников деятельности;
- удовлетворенность участников этой деятельностью.

Выделяют несколько уровней психологической совместимости, обусловленных как свойствами личности работников, так и содержанием, и уровнем трудности решаемых профессиональных задач:

I уровень - психофизиологическая совместимость, которая выражается в сходстве природных свойств людей: тип нервной системы (темперамент), физическая выносливость, работоспособность, эмоциональная устойчивость и др. В ряде видов профессиональной деятельности требуются именно такие качества. Если, например, бригада рабочих выполняет срочный строительный заказ, требующий быстроты и выносливости от каждого участника, то отставание одного из них снижает заработок всех и вызывает конфликт (в таком случае отстающий должен уйти). По точной работе на конвейере, в спортивных играх, в переработке информации с пультов управления необходима определенная скорость и согласованность действий людей, делающая их совместный труд эффективным.

II уровень - психологический, который проявляется в совпадении свойств, являющихся результатом обучения и воспитания. К этому уровню относится совпадение черт характера, профессиональных интересов, уровня интеллектуального развития, моральных качеств людей и др. Например, работа космонавтов, руководителей различных уровней, группы оперативных работников правоохранительных органов и аналогичных категорий сотрудников требует не столько физической выносливости, сколько высокого уровня сформированности познавательных процессов: памяти и внимания, мышления, профессионального опыта, признания общих моральных норм и т.п. Это то, что сейчас называют когнитивными качествами сотрудника.

III уровень – социально - психологический, который выражается в сходстве личностных свойств, необходимых для социального взаимодействия на основе общности их мировоззрения: коммуникативность, принципиальность, социальные установки, политические взгляды, ценностные ориентации. Указанные свойства необходимы для принятия решений в верхних эшелонах руководства в социальных системах управления, социально-политических организациях и в какой-то мере в рядовых рабочих группах, где люди проявляют интерес к социальным проблемам и общению.

При совпадении людей по всем уровням можно говорить о полной их психологической совместимости. При полном же их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области. Однако, как при полной совместимости, так и при полной несовместимости барьер возникает сравнительно

редко. Чаще можно наблюдать преимущественную совместимость по ряду психологических свойств индивидов, оценивая ее уровень с точки зрения требований определенной деятельности. Так, чем глубже несовместимость сотрудников, тем выше вероятность возникновения конфликтов и как следствие - распад рабочих групп.

Эксперименты, проводимые с целью изучения психологической совместимости, свидетельствуют о необходимости выделения четырех типов коммуникативного поведения сотрудников в группах, решающих совместные задачи:

- индивиды, стремящиеся к лидерству, способные решать задачи, только подчиняя себе других членов группы;
- индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку;
- приспособляющиеся к группе (конформисты), легко подчиняющиеся приказам других ее членов;
- коллективисты, стремящиеся решать задачи совместными усилиями, поэтому они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Однако такие типы коммуникативного поведения зависят не только от привычек и способности людей, но также от характера решаемых задач. В экспериментах с операторами, перерабатывающими визуальную информацию и принимающими совместные решения, оптимальными оказались те группы, члены которых были достаточно активными и обменивались информацией между собой, действуя коллегиально. Чем проще задача, тем меньше требований к обмену информацией, и задача может решаться за счет интеллектуальных усилий одного участника - лидера при подчинении других. Аналогичные исследования, проводившиеся в реальных производственных группах, показали, что проблему эффективности труда нельзя решить только подбором в комплектуемые бригады рабочих с одинаковым уровнем психофизиологических качеств. Оказалось, что наличие этих способностей не является первостепенным условием, определяющим скорость работы (на примере работы монтажниц). Некоторые члены группы, обладающие необходимыми профессиональными качествами, не хотели работать быстрее. Решающее влияние на скорость выполнения производственных заданий отдельными рабочими оказывала социально - психологическая направленность. По этому показателю членов коллектива можно было разделить на две подгруппы. Первую составляли те, кто ориентировался на постоянную работу в этом коллективе и хороший заработок. Вторую группу образовали те, кто больше ориентировался на возможность повышение своего социального статуса путём повышения уровня образования, а заработок для них был на втором месте.

Для достижения максимально эффективности труда и снижения конфликтности в коллективе необходимо формировать рабочие группы не только на основе профессиональных способностей, но и с одинаковой профессиональной направленности, то есть учитывать совместимость различных уровней.

Понятие психологический климат рассматривается обычно в связи с психологической совместимостью. Высокий уровень совместимости является важнейшим фактором, оказывающим благоприятное влияние на социально-психологический климат коллектива. **Психологический климат** - это складывающаяся в производственной группе нравственная (эмоциональная) атмосфера, комфортная или дискомфортная для членов группы. Среди факторов, влияющих на формирование психологического климата производственных групп можно выделить следующие:

1. Фактор макросреды. В качестве важнейшего из этих факторов выступает общественно-экономическая формация, в условиях которой осуществляется жизнь общества в целом и функционирование производственных и других государственных структур. Стабильное или кризисное состояние экономики накладывает свой отпечаток на психологический климат каждого производственного коллектива. Организации, управляющие определёнными отраслями деятельности людей (производственной, правоохранительной, экономической и др.), в соответствии с требованиями всего общества, осуществляют определённые управленческие воздействия, выступая фактором влияния макросреды на социально-психологический климат рабочих групп. К факторам макросреды относятся так же деятельность администрации органов самоуправления, общественных организаций.

2. Фактор микросреды. К ним относятся материальное и нравственное окружение личности как членам первичного трудового коллектива. Это микросреда представляет собою поле непосредственного функционирования конкретного коллектива как единого целого.

Важной группой факторов микросреды является предметная сфера деятельности коллектива, то есть весь комплекс технических, санитарно-гигиенических, экологических, организационных элементов, которые входят в понятие «производственная ситуация». К группе этих факторов относится также воздействие групповых процессов, происходящих в первичных производственных коллективах. Здесь, прежде всего, важен такой фактор, как характер официальных организационных связей между членами рабочих групп:

- совместно - индивидуальная деятельность;
- совместно - последовательная деятельность;
- совместно - взаимодействующая деятельность.

Наряду с системой официального взаимодействия на социально - психологический климат коллектива огромное влияние оказывает его не формальная организационная структура. Товарищеские контакты на работе и после её окончания, сотрудничество и взаимопомощь формируют, естественно, более комфортный климат, чем недоброжелательные отношения, выражающиеся в ссорах и конфликтах. Следует учитывать не только специфику формальной и неформальной организационных структур каждой в отдельности, но и их конкретное взаимоотношение. Чем выше степень единства формальной и неформальной



структуры, тем больше позитивных воздействий, формирующих, психологический климат коллектива.

3. Фактор влияния индивидуальных особенностей членов коллектива. Этот фактор имеет существенное значение в формировании психологического коллектива, поскольку именно сквозь призму личностных свойств индивидов преломляются все влияния как производственного, так и социального характера. Отношения человека к данным влияниям выражаются в его личном мнении, настроении, поведении и является его индивидуальным вкладом в формирование психологического климата группы. Важно также учитывать мотивации взаимных предпочтений членов группы.

Значительную роль играют также возрастные и половые различия. Особенности мужской и женской психологии накладывают свой отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более динамичны и адаптивны к изменяющимся внешним условиям. Они более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты, соперничество. Мужские группы более жестки, рациональны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым конфликтам, конкуренции. Поэтому сочетание мужчин и женщин в коллективе часто является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Каждый возрастной период также имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать при взаимодействии в группах. Среди сотрудников одного возраста, особенно молодых, скорее образуются неформальные межличностные отношения, симпатии, взаимопонимание. Молодежные коллективы более эмоциональны, экспансивны, склонны к ситуативным конфликтам. Группы зрелых и пожилых людей более рациональны, эмоционально сдержанны, менее конфликтны. При формировании производственных групп следует также рассматривать перспективы их развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности (начало или завершение), их эффективности.

4. Важным фактором, влияющим на психологический климат, является характер руководства группой. Это проявляется в определенном стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными. Такие отношения могут характеризоваться единством основных устремлений руководителей и подчиненных или их конфронтацией.

Изучение влияния стиля руководства на социально - психологический климат производственного коллектива предполагает учет, как особенностей личности руководителя, так и психологической совместимости. В одной и той же организации можно выявить разные показатели психологического климата в связи с совместимостью непосредственного начальника и членами рабочей группы, что вызвано представлениями о начальнике как руководителе в данной отрасли производства.

При определении социально-психологического климата в социальных организациях следует учитывать не только каждый из указанных факторов, но также их комплексное влияние во всей их совокупности.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации в целом.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как связаны между собой коммуникационный менеджмент и конфликтность отношений персонала?
2. Какие имеются четыре основных типа конфликтов?
3. В чем суть организационного конфликта?
4. Всегда ли конфликт – это плохо для организации?
5. Что значит функциональный конфликт?
6. В чем заключается роль менеджера по коммуникациям при управлении процессами конфликтности в организации?
7. Четыре варианта управления конфликтной ситуацией – это ... (перечислите)
8. Конфликт в коллективе – это какое явление по своему содержанию?
9. От чего зависит и какие существуют типы коммуникативного поведения?
10. Где обычно прописаны нормы поведения, отношение к работе и организационные ценности?

## Тема 4. Социально – трудовые отношения и коммуникационный менеджмент организации

**Коммуникация** – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми, группами и организациями.

В первом случае это **межличностные коммуникации** – передача какой - либо информации (факты, мнения и т.д.) в вербальной (устной или письменной форме) или невербальной (жесты, позы, интонации и т.д.) форме. Эффективная межличностная коммуникация крайне важна в управлении, так как решение многих задач в менеджменте строится на взаимодействии людей друг с другом (начальник-подчиненный, подчиненные между собой).

Во втором случае это **организационные коммуникации** – информация передается в контексте групп или организаций (презентации, приказы, инструкции, распоряжения и т.д.).

**Главная задача организационных коммуникаций** – это формирование и совершенствование информационных потоков в рамках коммуникационной сети.

**Коммуникационная сеть** организации включает горизонтальные, вертикальные и диагональные связи.

**Вертикальные** связи устанавливаются между руководителем и исполнителями. Примером таких связей является предоставление отчетной информации (снизу вверх).

**Горизонтальные** коммуникации существуют между подразделениями организации или ее членами, принадлежащими к одному уровню организационной структуры.

**Диагональные** коммуникации – это связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям.

Переход России к рыночной экономике способствовал формированию новых социальных ролей и мотивации основных участников трудовых отношений: наемных работников, работодателей и государства.

Социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. В то же время социально - трудовые отношения, безусловно, субъективированы, так как они отражают субъективно определенные намерения и действия участников этих отношений, определяемые осознанной ими взаимной зависимостью.

Социально - трудовые отношения между участниками трудового процесса воссоздаются и воспроизводятся благодаря трудовому поведению работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентаций, трудовой ситуации. Из всех разнообразных видов социально - экономического поведения – трудового, демографического, миграционного, лично - хозяйственного, потребительского, досугового, поведения в сфере образования,

распределения и обмена – трудовое, профессиональное является важнейшим в формировании социально - трудовых отношений.

Социально - трудовые отношения как система имеют две формы существования.

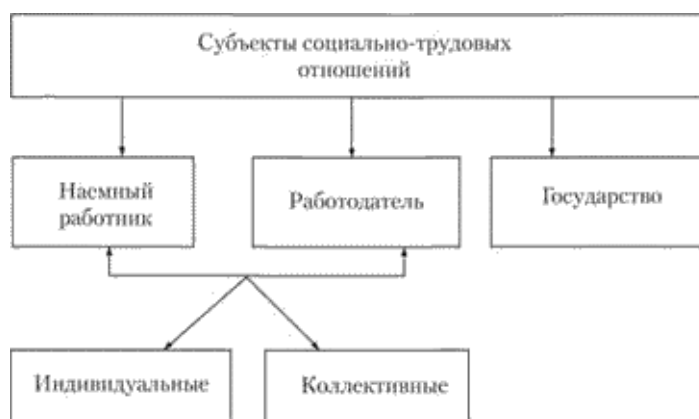
Первая – фактические социально - трудовые отношения, функционирующие на объективном и субъективном уровнях.

Вторая – социально - трудовые правоотношения, отражающие проекцию фактических социально - трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

В системе социально - трудовых отношений выделяются следующие структурные составляющие:

- субъекты социально - трудовых отношений;
- предметы социально - трудовых отношений и их структура;
- типы социально - трудовых отношений;

Субъектами социально - трудовых отношений могут быть работник, группа работников, объединенных каким - либо системообразующим признаком. В связи с этим социально-трудовые отношения классифицируются как индивидуальные, когда с отдельным работодателем взаимодействует отдельный работник; групповые или коллективные, когда работники (работодатели) взаимодействуют между собой. Значит, социально - трудовые отношения могут подразделяться на двух-, трех- и многосторонние. В качестве субъекта социально - трудовых отношений может выступать организация (предприятие) или их группа, а также территориальное образование. В этом же качестве мировое сообщество в определенных условиях рассматривает и отдельное государство.



**Рис. 1. Субъекты социально - трудовых отношений**

Наемный работник – это гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем предприятия или отдельным лицом. Договор найма может быть письменным или устным, но в любом случае он определяет социально-трудовые отношения между его участниками. В качестве работника как субъекта

социально - трудовых отношений могут выступать, как уже отмечалось выше, отдельный работник и группы работников, различающиеся по своему положению в социально-профессиональной структуре, направленности интересов, мотивации труда и другим признакам.

Основой групповых и индивидуальных различий выступают возраст, пол, состояние здоровья, уровень образования, профессиональная, должностная, отраслевая принадлежность, территориальное размещение, определяющие сущностные стороны в трудовом поведении работника.

Возрастные различия в процессе формирования новых социально-трудовых отношений в России играют особую роль: смена поколений, серьезно отличающихся друг от друга по основным социально-психологическим параметрам, ориентации и мотивации, требует адекватного учета. На социально - трудовых отношениях не может не сказаться и пол, например, специалисты отмечают, что мужчинам присущ повышенный радикализм, а женщинам – конформизм.

Работник должен обладать определенными качествами, оценка состояния которых может дать реальное представление о сущности и зрелости социально-трудовых отношений. Прежде всего, наемный работник должен обладать готовностью и способностью к личному участию в социально - трудовых отношениях, иметь определенную установку на предпочтительные для этого способы.

Развитые трудовые отношения предполагают существование институтов, выступающих от имени работников, защищающих их интересы. Традиционно таковыми являются профессиональные союзы – массовые организации, объединяющие наемных работников, связанных общностью социально-экономических интересов. Возможны и другие организационные формы объединения наемных работников.

Работодатель согласно международной классификации статуса в занятости – это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих работников. Обычно работодатель является собственником средств производства. Однако в хозяйственной практике России работодателем считается также руководитель в государственном секторе экономики, который нанимает работников по договору, например, директор государственного предприятия, хотя он сам является наемным работником государства и не владеет средствами производства.

Роль государства в социально - трудовых отношениях исследована многими специалистами (Р. Фримен, М. Саламон и др.). Систематизация их взглядов, анализ практического опыта деятельности государства в сфере социально-трудовых отношений показывает, что чаще всего государство выполняет следующие роли: законодателя, защитника прав, регулировщика, работодателя.

Мера реализации каждой из этих ролевых функций государства, характер их сочетания в каждый конкретный момент времени определяются историческими, политическими, экономическими условиями развития государства. Поэтому роль

последнего в социально - трудовых отношениях может изменяться самым существенным образом.

**Социальное обеспечение сотрудников.** В формировании мотивации работников, повышении их самовыражения в работе особое место занимает социальная политика предприятия.

**Во - первых**, на предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне.

**Во - вторых**, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия.

Социальное обеспечение работников, развитие их личности, сохранение здоровья является условием успешной деятельности организации. В качестве мотивационного ресурса управления социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник удовлетворял свои потребности, интересы и ценностные ориентации.

Социальное обеспечение, производимое корпорациями в отношении персонала, может осуществляться по следующим направлениям:

1. Питание (обеспечение бесплатными или частично оплачиваемыми обедами, дотации на питание и др.).

2. Жилье (выдача ссуды на строительство жилья, частичная или полная оплата строящегося или предоставляемого жилья и др.).

3. Спорт (оплата абонементов в бассейн и другие спортивные учреждения, надбавки к заработной плате тем, кто регулярно занимается бегом и, соответственно, не пользуется бюллетенями, тем, кто бросил курить, и др.).

4. Медицинское обслуживание (доплаты медикам, работающим на предприятии, за снижение заболеваемости, за дополнительное обслуживание на дому и др.).

5. Ветераны (дополнительные пенсии ветеранам, участникам и инвалидам ВОВ, пенсионерам, получившим трудовое увечье или профессиональное заболевание на производстве, единовременное пособие работникам, выходящим на пенсию, пособия по безработице, пособия на погребение и др.).

6. Социально - культурные мероприятия (оплата путевок в санатории и дома отдыха, путешествий, обучения в вузах и техникумах, институтах повышения квалификации и т. п., мероприятий в связи с юбилеями, билетов в зрелищные учреждения, проезда к месту учебы и др.).

7. Медицинское страхование. Оно осуществляется в двух формах: обязательное и добровольное (дополнительное). Обязательное медицинское страхование производится из специального фонда предприятия в размере, устанавливаемом Правительством Российской Федерации. Добровольное медицинское страхование

может осуществляться за счет прибыли предприятия на основе договора со страховой медицинской организацией, в котором определяется, в течение какого срока и на какие виды медицинского обслуживания могут рассчитывать работники корпорации.

8. Дети (оплата содержания детей в детских учреждениях, пособия по случаю рождения ребенка, дополнительные оплачиваемые отпуска, в том числе женщинам, воспитывающим детей в возрасте до трех лет, материальная помощь на оздоровление детей и др.).

Вкладывая значительные средства в социальное обеспечение своих работников, акционерное общество в целом многое выигрывает. Выгоды от социального обеспечения состоят в том, что:

- повышается производительность труда работников;
- к выполнению работ привлекается более здоровая рабочая сила, что, во-первых, влияет на качество труда и, во-вторых, позволяет снизить потери из-за болезни;
- сокращается текучесть кадров из-за неудовлетворенности условиями труда;
- меньше распространяется инфекция на производстве;
- исключаются забастовки.

**Коммуникационный потенциал организации.** Коммуникации в процессе принятия управленческих решений всегда играли ключевую роль. 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают неэффективность коммуникаций главным препятствием развития их организаций. Согласно еще одному опросу, примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний обмен информацией представляют, как одну из самых сложных проблем в организации. В процессе коммуникаций информация передается от одного субъекта управления другому, причем субъектами могут выступать как отдельные личности, так и группы людей или организации. Без создания и развития эффективной информационной базы создавать конкурентоспособный потенциал предприятия невозможно. Решить проблему можно на основе широкого использования современных информационных технологий, позволяющих не только повысить продуктивность и качество работы управленческого персонала, но и создать принципиально новые условия для сбора, обработки и хранения информации.

Коммуникационный потенциал предприятия определяется следующими параметрами:

- техническими характеристиками информационной системы;
- скоростью обработки и передачи информации с минимально допустимыми искажениями, объемом памяти, временными характеристиками обработки информации;
- результативностью использования возможностей компьютерной и оргтехники;
- широтой охвата функций управления компьютерными программами;
- эффективностью применения современных информационных технологий;

- степенью овладения кадрами современными средствами вычислительной техники;

- релевантностью и полезностью информации.

Коммуникационный потенциал – важнейшее условие создания эффективного конкурентоспособного потенциала предприятия и возможности его прогрессивного стратегического развития.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как взаимосвязаны между собой социально – трудовые отношения и коммуникационный менеджмент организации?
2. С точки зрения обмена информацией коммуникация – это какой процесс?
3. Организационные коммуникации – это...
4. В чем заключается главная задача организационных коммуникаций?
5. Коммуникационная сеть – это... (дайте определение).
6. Сколько форм существования имеют социально - трудовые отношения в качестве системы?
7. Что такое фактически социально - трудовые отношения?
8. Что такое социально - трудовые правоотношения?
9. Какова структура социально - трудовых отношений как системы?
10. Дайте краткую характеристику понятия «социальное обеспечение сотрудников»?
11. Коммуникационный потенциал организации – это... (дайте определение).



## Тема 5. Приоритетные аспекты в трехмерной модели управления персоналом

**Теоретические аспекты трехмерной модели управления персоналом.** В период глобализации и интернационализации экономики, развития информационных технологий, усиления конкуренции и сотрудничества стратегия организации все больше ориентируется на потребителя. При этом существенно повышаются требования к гибкости производства, технологий, рынков сбыта и рабочей силы. Качество человеческих ресурсов становится главным инструментом в конкурентной борьбе. «Многочисленные исследования и опросы руководителей наиболее благополучных компаний мира позволяют сделать важное обобщение: эффективность работы (производительность) организации зависит от трех важнейших условий:

- благоприятной деловой окружающей среды;
- правильной стратегии компании;
- качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов».

К современному пониманию роли и значения человека и управления персоналом в обеспечении стратегических планов многие крупные организации пришли после крупных провалов вполне реальных программ, на которые были выделены большие финансовые ресурсы.

На протяжении десятилетия в триаде «человеческие - материальные - финансовые» производственные ресурсы менялось стратегическое значение каждого из составляющих в зависимости от задач экономического развития.

В основе понятия человеческого капитала лежит понятие рабочей силы, хотя они, безусловно, не тождественны. Под рабочей силой понимается способность к труду, то есть совокупность свойств, характеристик человека (в т.ч. наличие определенных физических и духовных способностей, навыков, умений и т.п.), необходимых ему для осуществления какой - либо трудовой деятельности и используемых им в ходе этой деятельности.

Человеческий капитал означает капитализированную стоимость способности к труду; это - имеющийся у каждого человека запас знаний, способности и навыки, которые могут стать источниками доходов для него самого, предприятия и государства. Человеческий капитал, подобно физическому капиталу, обеспечивает своему обладателю определенной сложности профессию, должность, доход. При этом первоначальная рабочая сила, выступающая в форме природных способностей человека, может быть значительно увеличена благодаря инвестициям. Именно человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиски информации о трудоустройстве и доходах и проч. Инвестиции в человеческий капитал обеспечивают рост доходности как владельцу рабочей силы -

работнику, так и работодателю. Человеческий капитал неотделим от самого человека, его нельзя купить или продать сам по себе, так что работник фактически сдает свои способности в аренду работодателю. Но при этом права собственности на человеческий капитал не могут быть переданы другому лицу. Собственник рабочей силы, отчуждая ее как товар, не отказывается от права собственности на нее. Он предоставляет свою рабочую силу потребителю для временного использования в течение определенного срока.

Инвестиции в человеческий капитал оказывают долгосрочное воздействие на производственно-коммерческий процесс, и их отдача распределяется на то время, пока работник занят выполнением целесообразной деятельности. Поэтому особенно острой становится проблема закрепления персонала, получившего развитие за счет организации.

Теория человеческого капитала является концептуальной базой для разработки стратегии развития и использования людских ресурсов в современной экономике, в хозяйствующих субъектах. Она создает основу для выработки наиболее эффективной политики в области образования, использования накопленных знаний и опыта, овладения передовыми технологиями и повышения культуры труда, для формирования прогрессивной системы управления персоналом.

**Комплексная оценка персонала** проводится с учетом того, что:

- 1) компания умеет делать только то, что умеют делать сотрудники, и
- 2) результат деятельности компании — это совокупный результат деятельности всех сотрудников, система оценки персонала приобретает статус системы управления компанией.

Ответственность за достижение целевых показателей деятельности компании должна быть распределена по всем сотрудникам через постановку конкретных задач, выполняемых/решаемых в рамках реализации функционала должности.

Какова же структура системы оценки персонала?

**Во - первых**, конечно же, **система оценки результатов деятельности сотрудников**.

Самая эффективная методика построения подобной системы — использование ключевых показателей эффективности (KPI's).

В идеале, каждый сотрудник должен иметь бонусную карту, включающую все значимые показатели, которые дадут наглядную картину того, насколько сотрудник выполняет те задачи, которые предписаны занимаемой им должности.

Исполнение бонусной карты (%) является тем самым коэффициентом, который должен быть применен к величине его базового переменного вознаграждения, в целях расчета его бонуса.

Достаточно ли контролировать результаты деятельности сотрудников, чтобы иметь гарантии того, что компания добьется поставленных целей? В общем - то - нет.

Персонал — это основной стратегический ресурс компании. И, извините, за возможный цинизм, эффективность этого ресурса должна контролироваться с той же педантичностью, что и работоспособность производственного оборудования.

Мало поставить задачи сотруднику. Нужно еще, как минимум, предполагать, а, как максимум, быть уверенным, что сотрудник может справиться с этими задачами.

Компания не может удовлетвориться тем, что по итогам отчетного периода какой-либо сотрудник или, не дай Бог, какое-либо подразделение, глядя в результирующую оценку исполнения бонусной карты, скорбно вздохнет со словами: «Ну не получилось...»

Цель компании добиться заданного результата, а не правильно посчитать зарплату сотрудников (это одна маленькая задача в большом перечне задач, решаемых компанией). Основная масса сотрудников «не заработала»? Так и компания, тогда, «не заработала»!

Когда мы покупаем бытовую технику, для нас важна ее производительность и надежность. Надежность мы, в основном, определяем по бренду производителя.

Хороший фактический результат, который продемонстрировал сотрудник, — это его производительность.

Надежность, в применении к сотруднику, — это стабильность производства хорошего фактического результата в текущем периоде и на перспективу. Стабильность производства результата определяется компетенциями сотрудника.

**Во - вторых, система оценки персонала должна включать оценку компетенций сотрудников** на предмет их соответствия требованиям должностей.

**Консолидированная оценка сотрудника** формируется по итогам года на основании двух оценок:

- оценки его результативности
- оценки его компетентности (на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к компетенциям по его должности).

Значение консолидированной оценки (%) рассчитывается с учетом весового распределения между указанными выше оценками.

Например, в целях расчета комплексной/консолидированной оценки сотрудников, может быть установлено, что:

- 60% — доля оценки результатов деятельности
- 40% — доля оценки по компетенциям

Тогда,

Комплексная оценка = 60% x Оценка результатов + 40% x Оценка по компетенциям.

Процентное соотношение устанавливается, исходя из стратегических приоритетов компании:

Если в ближайшей перспективе компания планирует осуществить прорыв на рынке, то для компании важно подготовить сотрудников к этому рывку. Важно, чтобы

они развивали свои компетенции. Следовательно, вес оценки по компетенциям будет расти.

Если для компании важно наладить текущую операционную деятельность в обеспечение качественной обработки потока клиентских заказов, то учиться некогда — нужно работать. Вес оценки по компетенциям снижается, основные ставки делаются на текущую результативность. Качественно учиться и развивать компетенции в потоке заказов невозможно. Нужно ритмично выполнять текущий функционал.

С точки зрения персональной экономики каждого сотрудника, комплексная/консолидированная оценка должна стать индикатором, который определяет целесообразность увеличения его (сотрудника) должностного оклада.

#### **Комплексная оценка сотрудника (КОС).**

Это оценка, формирующаяся на основе оценки компетенций сотрудника и оценки результатов его деятельности:

$КОС = ОК \times \text{Вес ОК} + ОР \times \text{Вес ОР}$ , где:

ОК — оценка по компетенциям (% соответствия требованиям, предъявляемым должностным функционалом);

ОР — оценка результатов деятельности (% исполнения показателей оценки эффективности — KPI's);

Вес ОК — вес оценки по компетенциями;

Вес ОР — вес оценки результатов деятельности.

Напомню, что веса задаются на определенный период (желательно, не менее года, иначе может получиться полная ерунда) руководством компании. Распределение весов по оценкам (извините за кривизну фразы, но так, на мой взгляд, понятнее) зависит от стоящих приоритетов:

- если нужно, чтобы сотрудники интенсивно развивались — увеличивается вес оценки по компетенции (ее значимость повышается);

- если нужно сосредоточиться на результате (агрессивный рост компании, или отстаиваем завоеванные рубежи) — растет вес оценки результативности.

Оценка формируется по итогам года, по факту проведения всех процедур оценки по компетенциям и расчета годовой оценки результативности.

Результирующая комплексная оценка сотрудника является:

- основным фактором, определяющим изменение его окладного вознаграждения (движение в окладной вилке);

- поводом для принятия решения о переводе сотрудника на другую должность (повышение или понижение — уж «как сложилось»);

- поводом для расставания с сотрудником.

#### **Комплексная оценка подразделения (КОД).**

Формируется на основе комплексной оценки по компетенциям сотрудников подразделения и оценки результатов деятельности подразделения.

Для ее формирования необходимо проранжировать (определить вес) должности подразделения (не сотрудников, а именно должности!).

$КОД = ОК \text{ подразделения} \times \text{Вес ОК} + ОР \text{ подразделения} \times \text{Вес ОР},$

где:

$ОК \text{ подразделения} = \text{Сумма по всем должностям (ОК средняя по должности} \times \text{Вес должности)}$ .

ОР подразделения может рассчитываться двумя способами:

Способ 1.  $ОР \text{ подразделения} = \text{Сумма по всем должностям (ОР средняя по должности} \times \text{Вес должности)}$ .

Способ 2.  $ОР \text{ подразделения} = ОР \text{ руководителя подразделения}$ .

Второй способ более правильный, так как именно руководитель должен получить полный набор показателей, определяющих результативность вверенного ему подразделения (коллектива).

Весы оценок, разумеется, не изменяются (используется те, которые применялись при расчете комплексной оценки сотрудников).

Комплексная оценка подразделения используется:

- для формирования комплексной оценки персонала:);
- как повод изменения оклада руководителя подразделения (думаю, что это правильно).

### **Комплексная оценка персонала (КОП).**

Очевидно, что для формирования этой оценки потребуется проранжировать (определить вес) подразделения. Ранжировать их нужно с учетом значимости влияния каждого подразделения на общую эффективность компании.

Формируется оценка двумя способами:

Способ 1.  $КОП = \text{Сумма по всем подразделениям (КОД} \times \text{Вес подразделения)}$

Способ 2.  $КОП = ОК \text{ персонала} \times \text{Вес ок} + ОР \text{ персонала} \times \text{Вес ор},$

где:

$ОК \text{ персонала} = \text{Сумма по всем подразделениям (ОК подразделения} \times \text{Вес подразделения)}$ .

$ОР \text{ персонала} = \text{Сумма по всем подразделениям (ОР подразделения} \times \text{Вес подразделения)}$ .

Использовать консолидированную оценку результатов деятельности компании в качестве ОР персонала можно, но лучше не стоит, так как через нее не видна результативность обслуживающих подразделений.

### **Как использовать комплексную оценку персонала**

Эта оценка может входить показателем в стратегическую карту компании и рассматриваться высшим менеджментом, как некий ориентир. Через нее, конечно, видны не все детали, но можно же дать приложение со сводными оценками по подразделениям. И, в конце концов, большая детализация может оказаться просто лишним информационным шумом. Если топ - менеджеры удовлетворены результатами деятельности компании, то развитие сотрудников можно делегировать

и менеджерам среднего звена, тем более что при предлагаемом подходе они должны быть в этом заинтересованы.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое трехмерная модель управления персоналом?
2. В чем заключен коммуникационный смысл трехмерной модели управления персоналом?
3. Понятие человеческого капитала – это...
4. Система оценки результатов деятельности сотрудников – это...
5. Какова структура оценка персонала и ее коммуникационные аспекты?
6. Что такое комплексная оценка сотрудника (КОС)?
7. Как используют комплексную оценку персонала?
8. Какие профессиональные компетенции являются, прежде всего, коммуникационными по своему содержанию?

## Тема 6. Управленческая компетентность специалистов

О компетенциях специалиста говорят чаще всего в двух контекстах: как итоге получения высшего образования по той или иной специальности, и как о содержании профиля компетенций, с помощью которого компания отбирает и нанимает подходящих ей кандидатов для работы на определенной должности, а впоследствии – обучает, развивает и оценивает уже имеющихся сотрудников.

Профили компетенций специалистов составляются в организации на основе используемой в ней модели компетенций и включают, в дополнение ко ключевым компетенциям организации, перечисление профессиональных компетенций и указание уровня, на котором они должны быть развиты у сотрудника, выполняющего ту или иную роль. К примеру, компания может ожидать от специалиста по рекламе, который в основном будет заниматься продажами, владения такими компетенциями, как профессионализм в личных и дистанционных продажах, ориентация на результат, коммуникативная компетентность, хорошие способности к работе с информацией, аналитическое мышление.

**Виды компетенций.** В общем смысле выделяется три основных вида компетенций:

- учебно-познавательные – то есть способности к познавательной деятельности, постановка целей и планирование, анализ, рефлексия и саморегуляция, решение проблем и задач и т.д.;

- информационные – то есть все способности, связанные с поиском, отбором, обработкой, анализом и интерпретацией информации;

- коммуникативные, связанные со взаимодействием с другими людьми и определяющие способность сотрудничать с ними, выполнять различные социальные роли и так далее.

В корпоративной практике используется такая классификация компетенций:

1. Ключевые или базовые, корпоративные компетенции – то есть те, которые должны наличествовать у всех сотрудников организации, независимо от уровня и специфики работы, чтобы тем самым обеспечивать конкурентоспособность компании и реализацию ее стратегических целей. Эти компетенции вытекают из ценностей компании и ложатся в основу используемой в ней модели компетенций. Обычно их насчитывается от 5 до 10.

2. Управленческие (менеджерские, лидерские) компетенции – те, которыми необходимо владеть руководителям организации разных уровней, в чьем подчинении находятся другие сотрудники. Это могут быть, например, стратегическое мышление, управление бизнесом, работа с персоналом и так далее.

3. Профессиональные (технические) компетенции – те, которыми должны обладать сотрудники, которые работают на тех или иных конкретных должностях. Эти

компетенции ложатся в основу профилей компетенций для разных категорий и ролей сотрудников.

**Ключевые компетенции.** Под ключевыми компетенциями организации понимаются те факторы и элементы, которые определяют уникальность ее бизнеса, особую манеру его ведения. Ключевые компетенции определяют ценность предложения организации потребителям, не может быть перенятой компаниями-конкурентами без значительных усилий, и при этом может легко распространяться организацией на все свои продукты и рынки.

Иными словами, ключевые компетенции организации отражают то, в чем она превосходит своих конкурентов. Это могут быть ноу-хау, особые знания или стратегия маркетинга, совершенные процессы или особо крепкие и хорошие отношения с клиентами, партнерами или поставщиками, или же специфическая корпоративная культура.

Обычно в организации выделяется от 5 до 10 компетенций, которые становятся ключевыми. На их основе строится модель компетенций, отражающая те способы работы, которые должны осуществляться сотрудниками, чтобы организация могла достигать стратегических целей своего развития. Модель компетенций, таким образом, отражает стандарты поведения, лежащие в основе найма, обучения и развития персонала, карьерного продвижения и оценки эффективности.

Ключевые компетенции обычно являются сложными, комплексными, так как их можно рассматривать как своего рода производную от всех ресурсов, знаний и способностей организации. Это же выступает причиной тому, что они, как правило, далеко не очевидны сторонним наблюдателям. Можно сказать, что ключевые компетенции – это один из главных нематериальных активов организации.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что предполагает управленческая компетентность специалистов?
2. Что такое hard skills?
3. Что такое soft skills?
4. Как согласованы между собой понятия hard skills и soft skills в коммуникационном смысле?
5. Какие бывают виды компетенций?
6. Что такое ключевые компетенции?
7. Сколько качеств должна включать и отражать одна компетенция?
8. Сколько блоков включает классификация компетенций?
9. Что должны отражать коммуникационные компетенции?
10. Коммуникационные компетенции – это hard skills или soft skills?



## Тема 7. Личностная детерминация коммуникационного менеджмента

**Личностно - психологические составляющие карьерного роста.** Социокультурное пространство фиксирует совокупность факторов и обстоятельств, которые обуславливают конкретно - исторический контекст и набор возможных форм, способов, а также мотивов карьерного движения. Личностно - психологические составляющие карьеры – это те составляющие карьерного роста, которые в каждом отдельном случае придают особую индивидуальную, неповторимую специфику политической карьере, когда она служит своеобразным знаком времени, символом эпохи. В таком случае наиболее продуктивным путем исследования представляется выявление круга проблем карьерного движения, в которых индивидуально - психологическая составляющая играет наиболее значимую роль.

Если социокультурное пространство карьеры оценивается по таким параметрам описания, как форма, дистанция, репрезентативность, валидность и диапазон карьеры, то нетрудно заметить, что личностно - психологическая составляющая присутствует, хотя и в разной степени, в четырех из пяти названных параметров.

**Форма карьеры.** По виду карьера может являть себя как номинативная, корпоративная, креативная и альтернативная. При этом доля специфического индивидуально - личностного начала в данном перечне представлена по возрастающей. Если это начало играет вспомогательную роль в номинативном и корпоративном видах, то креативный и альтернативный виды в принципе не могут состояться без соответствующих личностных характеристик субъекта карьерного роста (независимо от того, является он индивидуальным или коллективным).

Это обстоятельство связано с тем, что в случае корпоративной карьеры от субъекта требуется играть роль организационного, а нередко и интеллектуального лидера; в случае же альтернативных разновидностей карьеры, таких как самозванство, мессианство, фаворитизм от субъекта требуется как минимально необходимое условие карьерного продвижения умение выступать в роли коммуникативного лидера.

**Репрезентативность.** Именно репрезентативность обуславливает соотношение институционального, процессуального и индивидуально - личностного начал; определяет то, в какой степени в процессе карьерного роста индивид представляет тот или иной институт, социальный слой и в какой реализует себя как личность. Именно репрезентативность фиксирует сочетание, своеобразный сплав личных мотивов и интересов социальной группы.

**Валидность.** Она определяет то, в какой мере карьера в каждом данном конкретном случае представляет собой общезначимый механизм вертикальной мобильности, а в какой мере служит лишь результатом удачного стечения обстоятельств.

**Диапазон.** Диапазон предполагает соотношение закономерных и случайных факторов, определяющих весь набор возможных вариантов действий, которые

находятся в поле восприятия субъекта. Здесь следует сделать оговорку о том, что диапазон определяется не только объективными обстоятельствами, скажем, историческими условиями, но и субъективными факторами: нормативно - ценностными установками и предпочтениями данного конкретного субъекта карьеры. На практике диапазон карьерного роста в немалой степени представлен тем персональным рядом коммуникативных связей субъекта, теми людьми, благодаря которым он смог или наоборот не смог сделать карьеру.

При обращении к выше обозначенному перечню, в котором только дистанция карьеры не связана с личностно - психологическими характеристиками, следует напомнить, что именно в перечисленных параметрах социокультурного пространства формируется сам смысл (как общественный, так и личный) карьерного роста, определяющий активность и содержание деятельности субъекта.

Если на некоторое время отвлечься от понятийного аппарата и обратиться к эмпирическому материалу, который доставляется описаниями политической карьеры конкретных исторических деятелей, то можно заметить, что наиболее типичными для любого субъекта карьеры являются проблемы адаптации к условиям среды (выбор оптимальных форм и способов такой адаптации и составляет тактику карьерного продвижения).

В свою очередь содержание процесса адаптации непосредственно связано с личностно - психологическими характеристиками индивида - субъекта карьеры. Следует оговориться, что, когда речь идет о данном аспекте исследования карьерного продвижения, мы имеем в виду не столько особенности психической конституции индивидов сами по себе, сколько тот синтетический пласт явлений, в котором такие особенности образуют так называемую когнитивно - перцептивную призму, то есть типические структуры сознания, посредством которых воспринимается мир данной категорией лиц. В этом случае принципиальное значение имеют мировоззренческие представления индивида, его аксиологические и деонтические установки (упрощенно говоря, они определяют, что с точки зрения данного лица хорошо и плохо, а также представление о долге, нормах поведения и пределе допустимого).

В зависимости от психической конституции индивида весь нормативно - ценностный строй его личности будет более или менее значимым. Ни для кого не секрет, что можно иметь весьма развитые в содержательном отношении нормативно - ценностные представления (суждения о долге, о том, что можно и чего нельзя делать, добиваясь успеха), однако отбрасывать их на практике в погоне за успехом. И наоборот, весьма простые и даже банальные, ничем не отличающиеся от обыденных взглядов данной социальной группы представления о пределе допустимого в выборе средств достижения цели, могут принципиальным образом определять стратегию и тактику карьерного роста.

Другая сторона дела заключается в том, что индивиды, субъекты карьеры, совпадая в ценностно - мировоззренческих ориентациях, существенно различаются в характере и степени мотивации, это прямо сказывается на том, как они принимают решения, в какой мере способны находить причины неудач. Да и понимание того, в

чем, с точки зрения данного субъекта, заключаются таковые причины, также в немалой степени зависит от личностных особенностей. Иными словами, осмысливая личностно - психологические составляющие карьеры, представляется необходимым, вести речь, прежде всего, о том,

каким образом организуется внутренний мир личности, какую роль в его образовании играют те или иные психологические наклонности, каким образом это воздействует на поведение индивида в процессе карьерного движения.

Рассмотрение наиболее типичных схем действия и поведения, выступающих в качестве форм адаптации к социальным условиям и ситуациям, в которых осуществляется карьерное продвижение, и позволяет зафиксировать личностный срез в динамике предмета исследования.

**Классификационной теории личности К. Леонгарда.** В силу выше изложенного понимания исследовательских задач мы обращаемся к вполне определенной (хотя, надо признать, далеко не единственно возможной) классификационной теории личности, к концепции немецкого психиатра К. Леонгарда. Мы оставляем в стороне теории К. Юнга, А. Адлера и их последователей не потому, что они неполны или несовершенны, а только на том основании, что они посвящены своеобразной «архитектуре личности», тогда как в данном случае представляются более продуктивными подходы, фиксирующие поведенческие проявления личностных особенностей. В последнем отношении концепция К. Леонгарда представляется наиболее разработанной и легко применимой к практическому опыту, который представлен в описаниях конкретных случаев политической карьеры.

Согласно воззрениям немецкого ученого, базовым типологическим основанием межличностных различий является параметр экстравертированность - интровертированность. Данный показатель определяет своеобразный вектор направленности сознания индивида.

Экстравертированность (буквально - направленность во вне) отличает тех индивидов, для которых внешние события сами по себе значат больше, чем размышления и переживания по их поводу. Для экстраверта важно действие, принятие решений не вызывает у него затруднений, он не боится ошибиться, ему не свойственно терзаться сомнениями: быть или не быть - это не его амплуа.

Для интроверта (интровертированность, соответственно направленность во внутрь) более значимую роль играет не столько само событие, сколько его след во внутреннем мире, его осмысление, переживание. Для интроверта важно взвесить возможные последствия его действий, для него достаточно сложным является сам процесс принятия решений; чтобы действовать, ему нужно обосновать (перед самим собой) необходимость такого действия.

Экстравертированность или интровертированность являются только самым общим дифференцирующим показателем, на практике, то есть в поведенческих реакциях, предпринимаемых действиях они проявляются только опосредованно. Опосредуются же такие проявления так называемыми акцентуациями. Последние

представляют собой развитость, подчеркнутость одной или нескольких сторон личности до такой степени, что они не только доминируют над другими чертами, но и в наиболее ярко выраженных случаях определяют формы и степень проявления таких черт.

К. Леонгард отмечал, что акцентуированными в той или иной степени являются практически все люди, однако в случаях относительно слабой акцентуации, она не дает особо заметных внешних проявлений в повседневном поведении индивида, тогда как в ярких случаях эти проявления отчетливо видны.

Тем не менее, как в сильных, так и в слабых случаях акцентуации оказывает принципиальное влияние на индивида в экстремальных обстоятельствах, в условиях нервных или психических перегрузок, а также в жизненно важных ситуациях принятия решений. Нетрудно заметить, что весь этот перечень неизбежно встречается в практике карьерного роста.

Акцентуация темперамента – это то, что индивид получает от рождения, она определяет силу, скорость и глубину психических процессов. То есть:

то, насколько масштабным будет задействование нервных, психических и даже физических ресурсов индивида;

то, как быстро возникают переживания по поводу тех или иных событий, непосредственно связанных с карьерным движением и как скоро проходят;

то, насколько глубоко они захватывают рациональную и эмоциональную сферы сознания.

Акцентуация черт личности определяется тем социальным опытом, который приобретает индивид в процессе формирования и развития своих психических и физических склонностей, сюда входит и опыт, осознаваемый через мировоззренческие представления. Следует оговориться, что такого рода осознание носит отнюдь не обязательно рефлексивный характер, то есть протекает в эмоциональной форме и, в общем – то, не часто достигает стадии сознательных убеждений.

Акцентуация черт личности определяет направленность, эмоционально - психическое содержание процессов восприятия мира, процессов принятия решений и мотивации действий в значимой для индивида ситуации выбора. Даже сам выбор той или иной стратегии карьерного роста определяется не только рациональными (в объективном смысле соображениями), но субъективными эмоциональными переживаниями, которые составляют основу волевой мотивации действий индивида. Более того, эмоциональные компоненты мотивации, целиком определяющиеся особенностями психической конституции данного лица, могут принимать форму субъективно рациональную. Последнее имеет место тогда, когда субъект карьеры выстраивает квазирациональное обоснование своей линии поведения, так сказать, свою собственную логику действия, хотя объективно такое обоснование остается эмоциональным по сути.

Акцентуация темперамента не играет самостоятельной роли в жизни индивида за исключением патологических случаев, однако она может увеличивать или снижать адаптивные возможности личностной акцентуации.

Сама же личность представлена четырьмя типами акцентуации: демонстративный, педантический, застревающий, возбудимый. Два из них - демонстративный и педантический - являются антагонистами, то есть несовместимыми - они не могут встречаться одновременно. Два других - застревающий и возбудимый - могут сочетаться как между собой, так и с одним из двух первых.

**Демонстративный тип** характеризуется гипертрофированной способностью к вытеснению (под вытеснением в социальной психологии понимается процесс забывания, выбрасывания из сферы активного внимания раздражающих или травмирующих обстоятельств, событий, переживаний - всех негативных когнитивно-перцептивных раздражителей). Индивиды подобного склада стремятся вызвать симпатии окружающих и, как правило, им это удается. Настроение, самооценка, уверенность в принятии решений и готовность действовать у демонстратора связаны с позитивной оценкой окружающих. Самоанализ и тщательное продумывание решений - это не его стиль. Лица такого склада превосходные тактики, поскольку интуитивно они очень чутко воспринимают реакцию окружающих на их действия. Однако в подавляющем своем большинстве они не склонны делать выводов из собственных ошибок. Также слабым местом демонстраторов является стратегия карьерного роста. Объяснение данному обстоятельству (неумению учиться на собственных ошибках) кроется в той самой сверхразвитой способности к вытеснению (похожим образом устроена психика детей). Личности данного типа попросту забывают неприятные ситуации, выбрасывают из головы раздражающие факторы, отсюда и неумение анализировать собственные промахи - они просто не помнят о них, так же, как не помнят о взятых на себя обязательствах.

В то же время они, как правило, блестящие ораторы, безошибочно улавливающие то, чего ждет аудитория. Яркие, эмоциональные, активные фигуры в публичной полемике демонстраторы нуждаются в зрителях, в аудитории, поскольку именно по их реакции лица данного склада выстраивают свое поведение. Они артистичны, легко вживаются в образ, которого требует обстановка. При этом в подавляющем большинстве случаев их не смущает то обстоятельство, что сегодня им приходится утверждать противоположное тому, что они отстаивали вчера, каждый раз они искренне верят в то, что декларируют. Это нередко заставляет окружающих обвинять демонстраторов в лицемерии. Среди людей, сделавших яркую карьеру публичного политика, такой тип наиболее распространен.

Однако эта же способность нередко их подводит, поскольку, вживаясь в роль в сиюминутных конкретных обстоятельствах, они действуют по логике этой роли, упуская из виду стратегические цели, ради которых, собственно, эта роль и играется.

В случае успеха они нередко становятся излишне самоуверенными. Новаторство, богатейшая фантазия, умение заразить других своими идеями - их

сильные стороны. Несколько легкомысленное отношение к моральным принципам, взятым обязательствам, тщеславие, самоуверенность, прожектерство - характерные их недостатки. Мотивация действий у них почти всегда сильна по эмоциональному содержанию, но далеко не всегда устойчива в нормативно ценностном и даже рациональном плане.

Карьера демонстратора, как правило, сразу же строится в качестве карьеры публичного политика, полная ярких взлетов, нередко и столь же ярких скандалов, грубых промахов и падений. Переломные моменты истории - кризисы, революции - это время, благоприятное для демонстраторов.

**«Педантический» тип акцентуации.** Полной противоположностью демонстративной является так называемая педантическая акцентуация личности. Педанты отличаются слабо развитой способностью к вытеснению, они хорошо и надолго запоминают собственные неудачи.

Они склонны к осмыслению (аналитическому или образному - в зависимости от склада мышления) происходящих событий. Они обязательно тщательно обдумывают и планируют свои действия, для них важна та сторона дела, которая выстраивает причинно - следственные взаимосвязи. Они по натуре шахматисты, просчитывающие (или, по крайней мере, пытающиеся это сделать) карьерную партию на несколько ходов вперед.

Отличные стратеги, действующие по заранее обдуманному и тщательно взвешенному плану, они нередко не способны быстро и адекватно реагировать на скоро меняющиеся внешние условия карьерного роста. Хотя последний недостаток им удастся в какой-то мере компенсировать разбором полетов - тщательным анализом собственных ошибок. При этом если демонстратор склонен винить в своих неудачах окружающих, то педант начинает с осмысления своих промахов и не перекладывает ответственность на других. Педанты имеют развитое чувство ответственности, отличаются устойчивой мотивацией, для них важно следовать собственным принципам, их внутренняя система ценностей хорошо развита, она составляет очень важную часть их внутреннего мира и обязательно используется для мотивации поведения.

Их сильной стороной является умение держать удар (педанты стойко переносят неудачи), умение подробно продумать и выстроить стратегическую схему действий, ведущих к цели. Индивиды подобного склада редко отказываются от взятых на себя обязательств, они способны работать в одиночку и, если это необходимо, идти наперекор мнению окружающих. В сферу политики они чаще всего приходят со стороны, в большинстве своем уже сложившимися специалистами высокой квалификации, выступая в конкретных областях в качестве экспертов правительственных чиновников или партийных функционеров с четко очерченными сферами компетенции и ответственности.

Педант - он и один в поле воин. Нередко уделом педантов становится горизонтальная карьера, когда, достигнув довольно высокого положения в одной из сфер политической жизни, они переключаются (хотя и не обязательно с охотой) на

смежные области, добиваясь столь же высоких результатов. Под давлением окружающих они могут настойчиво пытаться сделать и вертикальную карьеру в том случае, если это не противоречит их чувству долга.

Слабой стороной педантов является стремление излишне перестраховываться (они неохотно идут на риск, стараясь свести его к минимуму), а также неумение чувствовать реакцию окружающих на их действия. Они могут слишком долго размышлять там, где нужно действовать без промедления.

**«Застревающий» тип акцентуации.** Третьей типической акцентуацией личности является так называемое застревание. Отличительная особенность лиц данного склада – это высокая стойкость аффекта. Как отмечал К. Леонгард, чувства, способные вызывать сильные потрясения, обычно со временем идут на убыль после того, как реакциям дать волю, и даже если разрядки нет, то все равно со временем аффект исчезает. Быстро эти процессы протекают у демонстраторов, медленно у педантов, в любом случае в той или иной мере это характерно практически для каждого психологического типа, но не для застревающего.

Лица с выраженной акцентуацией застревания заново переживают эмоции, сопровождавшие стресс, всякий раз, когда они проигрывают в уме свои ошибки, неудачи и даже просто те события и ситуации, в которых по тем или иным поводам (иногда совершенно ничтожным или попросту мнимым) оказалось задетым их самолюбие, гордость или какие-то иные амбиции.

Застревающие личности очень болезненно реагируют на пережитое когда - то унижение или подавление, на необходимость подчиняться кому - то по службе сверх установленного регламентом объема и порядка. Хотя до поры до времени они в большинстве случаев не высказывают открыто своего недовольства в отличие от педантов и демонстраторов. Однако именно такого рода обстоятельства становятся для них очень мощным толчком, стимулом к осознанному деланию карьеры. К. Леонгард указывал на то, что объективно моральный ущерб от необходимости подчиняться или находиться в зависимости от вышестоящего политика или должностного лица может быть совершенно ничтожным, однако посягательство (даже мнимое) на интересы индивида с застревающей акцентуацией никогда им не забывается.

Самой характерной для них чертой является честолюбие, и политическая карьера нередко представляется им наиболее адекватной формой реализации их амбиций. Из - за того, что они долго помнят обиды и крайне редко их прощают, во мнении окружающих люди этого склада предстают как мстительные и злопамятные. Они нередко добиваются больших успехов в деятельности профессионального политика, благодаря исключительно сильной и устойчивой мотивации, однако по мере карьерного продвижения они все менее критично относятся к себе.

Сильной их стороной служит упорство в достижении цели. Неудачи только стимулируют их активность, они способны максимально мобилизовать все находящиеся в их распоряжении ресурсы.

Однако у них нет обаяния, своеобразной харизмы, которая отличает демонстраторов, так же как нет расчетливости и проницательности педанта, однако у них есть необыкновенное упорство, терпение, умение дожидаться своего часа, для того чтобы с успехом использовать удачное стечение обстоятельств.

В целом, как личности, индивиды этого типа менее выразительны по сравнению с двумя предыдущими. Тем не менее, выступая в качестве субъектов политической карьеры, они демонстрируют необыкновенную живучесть, твердость и упорство.

К их недостаткам относится боязнь поражений. В последних они нередко винят окружающих, причем персонально. При этом они не сетуют на неудачное стечение обстоятельств подобно демонстраторам, считая, что только тот или иной круг лиц намеренно создает им препятствия. Застревающие индивиды обнаруживают гипертрофированную подозрительность; страх потерпеть неудачу заставляет их принимать упреждающие меры, а поскольку неудача (далее потенциальная) всегда персонифицирована, то они основную часть усилий по карьерному продвижению направляют на борьбу с потенциальными противниками, обнаруживая немалую проницательность в интригах и умении удачно использовать промахи своих жертв.

**«Возбудимый тип акцентуации.»** Четвертый вид акцентуации, по мнению некоторых исследователей, не встречается в политической карьере. Подобная точка зрения представляется достаточно спорной. Хотя в рафинированно чистом виде возбудимые - четвертый вид акцентуации по К. Леонгарду - действительно, крайне редко встречаются даже среди просто известных личностей (пожалуй, единственным исключением может служить легендарный боксёр М. Тайсон), не говоря уже о политиках. В политической карьере такая акцентуация будет просто самоубийственной для субъекта. Тем не менее, она может сочетаться с любым из трех описанных ранее видов и вносить весьма существенные коррективы в поведение индивидов.

К возбудимым личностям относятся индивиды со сниженными функциями социального самоконтроля. Проявляется это в том, что решающее значение для образа жизни и, соответственно, поведения индивида имеют не благоразумие, не анализ и взвешивание своих поступков и их возможных последствий и даже не желание сыграть на публику, а влечения, инстинкты, неконтролируемые побуждения. По мнению К. Леонгарда, уровень мышления таких людей довольно низок (впрочем, это утверждение до сих пор еще не доказано однозначно). В сочетании с характерными для них неконтролируемыми реакциями агрессии, неспособностью адекватно оценивать положение дел, неумением выстроить сильную и устойчивую мотивацию карьерного роста, это обстоятельство объясняет то, что они оказываются неспособными сделать сколько -нибудь заметную карьеру политического деятеля.

Таким образом, значимыми личностно - психологическими факторами карьерного роста оказываются три из четырех типа акцентуации: демонстративная, педантическая и застревающая. В зависимости от сочетания с той или другой направленностью личности (экстравертированной или интровертированной)



названная акцентуация может давать как позитивный результат, доставляя субъекту карьеры известные преимущества, так и наоборот.

Наиболее удачными сочетаниями направленности и акцентуации черт личности являются следующие:

экстравертированность - педантичность,  
интровертированность - демонстративность,  
довольно продуктивно, хотя и в меньшей степени, сочетание  
экстравертированность - застревание.

А крайне неблагоприятными являются сочетания  
интровертированность – педантичность и  
экстравертированность - демонстративность.

Направленность личности может быть не выраженной ярко, в этом случае говорят о равновесной направленности. Это означает, что в одних ситуациях данное лицо склонно к экстравертному, в других к интровертному восприятию мира. К слову сказать, большинство обычных людей именно таковы.

Все отмеченные виды акцентуации черт личности могут попарно сочетаться и между собой (направленность личности в этом случае сочетается уже не с единственной, а парной акцентуацией), за исключением демонстративности и педантичности, которые в психологическом смысле являются антиподами. Наиболее удачными являются

демонстративность застревание и  
педантичность - застревание.

Менее благополучной будет акцентуация педантичность - возбудимость и крайне неудачными для политической карьеры оказываются пары

демонстративность - возбудимость и  
возбудимость - застревание.

Если рассматривать данный круг вопросов более подробно, то необходимо отметить следующее.

**Сочетание демонстративности и застревания** оказывается благоприятным с точки зрения карьеры постольку, поскольку каждый из видов акцентуации в какой-то мере компенсирует недостатки другого. В данном случае, как отмечал К. Леонгард, стремление к самоутверждению, которое свойственно застревающим личностям уже с юношеского возраста, ведет к формированию честолюбивых устремлений. Высокая ситуативная адаптивность демонстратора дополняется упорством и устойчивостью мотивации застревающего, при этом карьерные успехи еще больше мотивируют индивида на дальнейший карьерный рост, в этом сказывается демонстративное начало в психической конституции индивида.

Люди данного склада, как правило, выбирают для себя карьеру политического или общественного деятеля независимо от того, на какой профессиональной стезе начиналась их трудовая биография.

Отлично приспособленные к карьерному движению в молодом и среднем возрасте люди такого склада меняются на глазах в зрелые годы, когда способность

точно и тонко чувствовать ситуацию, характерная для демонстраторов, сменяется так называемой «сверхчувствительностью», гипертрофированной требовательностью к окружающим в отношении проявления ими внешних знаков уважения и признания заслуг. Демонстративно - застревающие индивиды становятся, что называется, падки на лесть, они все менее критично воспринимают собственные профессиональные показатели (заметно снижающиеся с возрастом) и склонны не признавать даже очевидных успехов других. Честолюбие, подкрепленное устойчивой эмоциональной мотивацией, сменяется мелочным тщеславием. Индивиды подобного склада в морально - психологическом смысле стареют на глазах.

**Сочетание застревающей и педантической акцентуации** дает в целом весьма благоприятные в социальном плане проявления, когда честолюбие, тщеславие и некоторая эгоцентричность застревающих уравновешиваются развитым чувством ответственности, моральной требовательностью и щепетильностью педанта. В то же время умение «педанта» точно наметить стратегию, цели и ключевые задачи карьерного роста подкрепляется целеустремленностью застревающего. Неконструктивные колебания перед принятием решения становятся минимальными, когда честолюбие требует новых достижений.

По мнению К. Леонгарда, индивиды подобного склада обычно достигают вершин профессионального мастерства, делают отличную карьеру и при этом отличаются терпимостью по отношению к окружающим.

В отличие от предыдущего (демонстративно - застревающего), этот сорт людей в политику приходит довольно поздно, в подавляющем большинстве случаев уже имея высокие профессиональные достижения в других областях. Менее легкие и не столь обаятельные в непосредственном общении, по сравнению с демонстративно - застревающим типом, индивиды данного склада, тем не менее, способны точно оценивать обстановку до глубокой старости - для них не характерны личная неприязнь или, напротив, неоправданная благосклонность к окружающим; они ровны, хотя, может быть, и несколько холодноваты в общении. В случае неудачи на поприще публичной политики они способны без долгих колебаний вернуться к своей профессиональной деятельности. Именно эта возможность (или убежденность в том, что она существует) придает педантически - застревающим индивидам уверенность в себе и позволяет относительно спокойно переживать неудачи. Однако она же может сослужить и плохую службу, заставляя отказаться от карьерной борьбы там, где положение дел еще далеко не безнадежно для них.

Менее благополучным с точки зрения возможностей карьерного роста оказывается **сочетание педантической и возбудимой акцентуации**. В наиболее удачных и в общем - то достаточно редких случаях осторожность педанта сдерживает импульсивность и влечения возбудимой личности. Однако чаще всего сочетание педантичной и возбудимой акцентуации осуществляется как бы на разных уровнях психологической конституции индивида. Эти уровни существуют параллельно, не взаимодействуя друг с другом.

В результате субъект карьеры, принадлежащий к данному типу, может удачно принимать решения, выстраивать схему карьерного продвижения, он понимает, как нужно поступить, однако из этого вовсе не следует, что он будет поступать именно таким образом. Импульсивные реакции, нелогичные поступки, которые могут поставить под удар все предыдущие успехи, такому индивиду не всегда удается сдержать.

Тем не менее, и в таком сочетании есть своя положительная сторона. Как уже отмечалось, в экстраординарных ситуациях, когда необходимо быстро принять ответственное решение, педант склонен к колебаниям, излишне продолжительным раздумьям, тогда как возбудимый способен реагировать мгновенно, у него нет страха перед неудачей. То есть индивид со смешанной акцентуацией такого рода, как возбудимый действует интуитивно, на одном порыве, однако свойственная педантам проницательность позволяет ему, так сказать, удачно направить действие.

В результате, выступая как публичные политики, люди этого склада нередко совершают поступки нелогичные и даже неудачные с точки зрения карьерных интересов. Однако в экстремальных ситуациях, как это ни странно, они довольно редко совершают ошибки, вызывая удивление окружающих. Они более других азартны в карьерной конкуренции, более других склонны рисковать, если этот риск приносит большие дивиденды в случае удачи, то есть в выборе стратегий карьерного роста для них рациональные мотивы могут сочетаться с импульсивностью и азартом игрока.

**Совсем неблагоприятной является демонстративно - возбудимая акцентуация,** в ней усиливаются отрицательные стороны обоих видов. Люди подобного склада отличаются, так сказать, бесконтрольно богатым воображением, часто меняют планы; не отличаясь устойчивой мотивацией, они не могут надолго сосредоточиваться на одной цели. К тому же для них характерны реакции так называемого истерического типа (то есть они склонны к аффективному поведению в экстремальных обстоятельствах). Они не критичны по отношению к себе и крайне отрицательно и болезненно реагируют на несогласие окружающих с их точкой зрения.

**Сочетание возбудимой и застревающей акцентуации** также неблагоприятно для карьерного роста, поскольку такие индивиды очень мнительны, резко по отношению к окружающим и безапелляционны в суждениях, крайне обидчивы и подозрительны. Обычно они просто не в состоянии выстроить продуктивные партнерские отношения с другими, а без этого едва ли возможна не только карьера публичного политика, но затруднителен даже элементарный должностной рост практически в любой сфере деятельности.

Насколько можно судить по имеющимся жизнеописаниям выдающихся политических деятелей, акцентуации последнего типа среди них не встречаются, да и сочетание демонстративность - возбудимость крайне редко упоминается в литературе.

Таким образом, вышеизложенное описание вариантов психологических особенностей личности дает основания утверждать, что психическая конституция

индивида, субъекта карьеры, может выступать в качестве предпосылки, способствующей (или наоборот, затрудняющей) карьерное продвижение. Конечно, ничего особенно нового в данном суждении нет, однако приведенные сведения, как представляется, объясняют по меньшей мере два обстоятельства, не находившие удовлетворительного объяснения до сих пор.

Во - первых, если личностно-психологические особенности служат факторами карьерного роста, то почему успешно делают карьеру на одном и том же поприще публичной политики лица с совершенно противоположными характеристиками?

Во - вторых, почему индивиды с весьма схожими личностно-психологическими показателями могут радикально различаться в плане карьерного роста: один преуспевает, другой - нет?

Ответ на первый вопрос заключается в том, что именно личностно - психологические показатели определяют, какую именно стратегию и тактику карьерного роста выбирает индивид. Они всегда будут наилучшим образом соответствовать его складу. То есть субъект карьеры осознанно или нет, но всегда стремится организовать свои личные контакты, свои взаимоотношения с партнерами именно таким образом, чтобы задействовать наиболее сильные с точки зрения карьерного роста стороны своей натуры.

Относительно второго вопроса следует заметить, что помимо субъективных (личностно - психологических, социально - групповых, этнокультурных и т.п.) факторов, существуют и объективные, особенные, конкретно-исторические и даже единичные условия карьерного роста. В силу чего качества, способствующие достижению успеха в карьерном движении в одних обстоятельствах, оказывают прямо противоположное воздействие на субъекта карьеры - в других.

Разумеется, какой - то фатальной предрасположенности здесь нет, никакая акцентуация не может служить в качестве карьерного лифта, так же, как не может служить и дверью за семью замками, раз и навсегда закрывающей возможности роста. Ведь мы в данном случае отвлекались от интеллектуальных способностей, волевых качеств индивидов, субъектов карьеры. Однако при прочих равных условиях личностно - психологические особенности могут все же сыграть решающую роль. Так два последних смешанных типа акцентуации снижают шансы на успех карьерных притязаний.

С другой стороны, по меньшей мере, три чистых (демонстративный, педантический и застревающий) и три смешанных (демонстративно - застревающий, педантически - застревающий и даже педантически - возбудимый) типа акцентуации обладают теми или иными характеристиками, которые при соответствующих внешних условиях составляют безусловный плюс в пользу субъекта карьеры.

Соответственно, индивид строит свое карьерное продвижение именно таким образом, чтобы как можно более продуктивно использовать свои природные задатки. Разумеется, подобный выбор крайне редко бывает осознанным, просто индивид избирает для себя тот образ действий, который приносит наибольшие результаты в плане карьерного роста.

### **Социальные аспекты личностно - психологических качеств субъекта карьеры.**

Тем не менее, личностно - психологические составляющие карьеры далеко не исчерпываются особенностями индивидуально - психологического склада. Последний, безусловно, играет важную роль, когда субъект карьеры представлен исключительно отдельным лицом. Однако, как уже отмечалось ранее, в истории политической культуры различных цивилизаций субъектом карьеры становились самые разные ассоциации и сообщества людей. Например, продвижение во власть агнатической группы или рост влияния орденских корпораций всегда предполагает деятельность коллективного субъекта.

То есть очень часто малая группа является минимальным субъектом карьерного роста и в этом случае ее способность выступать в конкурентной борьбе в качестве единого целого становится необходимым условием успешной карьеры.

Но сама по себе даже малая группа является весьма сложным образованием, не говоря уже о более крупных сообществах, и ее целостность, монолитность, согласованность действий ее членов определяются уровнем групповой сплоченности, показателем которой служит так называемый уровень развития группы.

Но высокой степенью сплоченности любая политическая ассоциация (движение, организация, партия) отличаются в том случае, если в ней есть лидер. Иными словами, лидерство одного или нескольких лиц позволяет той же самой группе или корпорации достичь, так сказать, конкурентоспособного уровня сплоченности.

Таким образом, даже если речь идет о коллективном субъекте политической карьеры, то и здесь принципиальное значение имеют личные качества лидера группы - с одной стороны, и коммуникативные способности других членов сообщества (ведомых) - с другой.

Ярко выраженные качества лидера и умение играть в команде служат необходимыми личностно - психологическими составляющими карьерного роста в тех случаях, когда субъект карьеры является коллективным.

Рассматривая личностно - психологический аспект карьеры, необходимо отдавать отчет в том, что взятые сами по себе факторы такого рода оставляют открытым вопрос о собственно процессуальной стороне дела.

Иными словами, до сих пор мы оценивали, так сказать, статический срез проблемы, тогда как целью исследования является осмысление динамики карьерного роста, взятой в соответствующем аспекте. Именно такая динамика и составляет своего рода практическую сторону карьерного роста, рассматриваемого в качестве разновидности политического процесса.

Если же оценивая последний обратиться к общепринятой градации, то следует помнить, что политический процесс так или иначе всегда связан с конституированием субъекта политического действия.

В свою очередь, политическая карьера является, хотя и относительно самостоятельной, но все же формой политического действия, поскольку она характеризуется вполне конкретной целью, связанной с осуществлением политического интереса, наличием субъекта и объекта действия. Специфическая же

особенность именно политической карьеры состоит в том, что она характеризуется наличием соответствующей мотивации.

Иными словами, если оценивать карьерное движение в процессуальном плане, то необходимо отметить следующее. Каждая из приведенных нами разновидностей акцентуации рассматривается в наиболее типических проявлениях. То есть, мы берем демонстратора, педанта и застревающего как данность, как своеобразные идеально - типические варианты, тогда как в жизни они не обязательно выступают в непосредственной очевидности и полноте.

Более того, не только полнота и яркость проявления соответствующих акцентуаций, но и формы, те индивидуальные особенности, которые составляют положительное или отрицательное обаяние конкретной личности, целиком зависят от жизненного опыта последней. Но коль скоро в рамках настоящего исследования нас интересует только опыт, связанный с политической карьерой, то сколь же скоро приобретение такого опыта означает и развертывание потенциально заложенных в индивиде акцентуаций. К. Леонгард, приводя в пример роль внешних обстоятельств в формировании личностного своеобразия, отмечал, что они нередко служат своеобразными пусковыми механизмами для появления соответствующей акцентуации. То есть внешние условия не только могут спровоцировать проявление акцентуации, которая заложена в данном индивиде в потенции, но также способствуют и ее развитию, и закреплению.

Такое положение дел вполне естественно, если учесть, что та или иная акцентуация начинает проявляться под влиянием внешних обстоятельств, именно как адаптивная реакция, позволяющая добиваться поставленной цели с меньшими затратами в более короткие сроки. По существу, проявление соответствующих акцентуаций в конкретных обстоятельствах создает индивиду преимуществ перед другими при прочих равных условиях. Скажем, необходимость публичных дискуссий перед широкой аудиторией вряд ли доставит радость и удовольствие педанту. А в тех случаях, когда аудитория настроена сдержанно или вообще враждебно по отношению к нему, то он будет стремиться организовать свою активность таким образом, чтобы свести к минимуму такого рода дискомфортные ситуации. Зато умение поставить нужного человека в нужное время на нужное место и заставить его служить (даже неосознанно) удовлетворению своих интересов, которое отличает педантов, не только ведет к успеху, но и доставляет ему чувство психологической комфортности, так сказать, приносит моральное удовлетворение. Соответственно именно такой образ действий и будет выбирать педант.

Совсем иная ситуация с демонстратором, который будет выстраивать схему своего карьерного продвижения максимально расширяя круг лиц как непосредственного, так и опосредованного масс - медиа, но обязательно публичного общения. Оно не только приносит ему успех, но и доставляет психологическое удовольствие (для демонстратора это значимо, как ни для кого другого), оно становится способом успешного и уверенного самоутверждения.

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что **личностные особенности** (в плане акцентуации) предопределяют наиболее вероятные способы действий, наиболее типичные поведенческие реакции и схемы. В свою очередь, **поведенческие схемы**, выбираемые субъектом, характерные именно для него, иногда их именуют поведенческими модулями, закладываются в основание как стратегии, так и тактики карьерного роста.

Иными словами, пробуждение, становление и развертывание индивидуальных личностно - психологических особенностей, своего рода портретных признаков, определяет по сути дела становление субъекта карьеры. Формирование упомянутых акцентуированных портретных психологических признаков в личностном плане означает становление, самореализацию индивида, поскольку происходит только в процессе накопления и переживания личного опыта. Но сам такой опыт - это отнюдь не психосенсорное накопление впечатлений, это формирование ценностных, мировоззренческих установок, моральных убеждений, а также формирование типичных схем действия - поведенческих модулей.

Здесь следует отметить, что последние далеко не тождественны индивидуальным стереотипам поведения. Более того, в отличие от стереотипов, поведенческие модули представляют собой осознанные схемы действия, ассимилирующие ценностно-нормативные предпочтения среды, коммуникативного окружения данного лица, независимо от того, позитивно или негативно оно к ним относится. Именно поэтому поведенческие модули и закладываются в основание избираемой индивидом стратегии и тактики действия. Они, по сути дела являясь продуктом взаимодействия индивида и среды его общения, служат его личным пониманием и принятием существующих правил игры, связанных с карьерным движением.

Естественно, что такого рода принятие и понимание правил игры (то есть, открыто или неявно существующих регулятивов деятельности) не приходит в одночасье. Даже если индивид со временем и ломает эти правила и устанавливает новые, он должен пройти стадию становления: ассимиляции, оценки, а затем трансляции или реформации таких правил.

Далее формирование поведенческих модулей, означающее по сути дела процесс вписывания, встраивания индивида в значимую для него среду, в плане карьерного роста означает становление его в качестве субъекта карьеры. И тогда содержанием самого процесса такого становления служит **трансформация личностно - психологических качеств в личностно - социальные.**

Сама же карьера становится процессом трансформации минимальных стартовых условий, характеризующих субъекта карьерного роста - то есть личностно - психологических потенций - в актуальные личностно - социальные качества, наборы которых задают стандарты карьерного соответствия. В последних индивид предстает уже как типический субъект социального действия, и тогда сама карьера в этом плане становится превращенной формой личностно - психологических особенностей в той

мере, в какой они ассимилируются данным обществом. Последнее имеет место тем в большей степени, чем успешнее делается карьера.

Таким образом, личностно - психологические характеристики индивида становятся составляющими карьеры в процессе своего конституирования, в процессе эволюции через личностно - социальные к социально - типическим, приемлемым для данной политической культуры формам. Подобная эволюция, по существу дела, означает процесс самоорганизации индивида, становление его в качестве субъекта политической карьеры. Именно поэтому личностно - психологические составляющие относятся нами к процессуальной, а не институциональной стороне карьерного роста. Они существуют, являют себя только в динамике каждой карьеры. Такое проявление становится наиболее заметным в переломные моменты политического развития общества.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое личностная детерминация коммуникационного менеджмента?
2. Что такое социокультурное пространство и что оно фиксирует?
3. Какие бывают формы карьеры?
4. Какие качества присущи коммуникативному лидеру?
5. Что такое аксиологические установки?
6. Что такое деонтические установки?
7. Теория личности К. Леонгарда отражает...
8. Какие акцентуации характера являются способствующими в коммуникационном смысле?
9. Какие акцентуации характера являются значимыми препятствиями (барьерами) в коммуникационном смысле?
10. Как происходит трансформация личностно - психологических качеств в личностно – социальные?



## Тема 8. Мотивация персонала в структуре коммуникационного менеджмента

В любой организации, на любом предприятии при формировании коллектива возникает проблема мотивации персонала. Руководитель должен определить, каким образом мотивировать сотрудников, что им необходимо на работе. Вопрос мотивации персонала тесно связан с зарождением и развитием менеджмента. Возможно, именно коммуникация является основным мотивирующим фактором для сотрудников. От того, как в организации будет построена коммуникативная система, будет зависеть лояльность сотрудников и их стремление к работе. Коммуникация в обществе существовала всегда. Человек постоянно вплетен в коммуникативные сети. Понятие «коммуникация» является многозначным, оно включает все формы коммуникации, существующие в мире. Любая координация действий осуществляется через коммуникацию. Коммуникация в организации - это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении функциональных обязанностей или должностных инструкций. Важно постоянно держать коммуникацию в организации под контролем; хотя этого и трудно добиться, но это дает возможность не только быть в курсе происходящих в данный момент событий, но и предсказывать дальнейшее поведение и изменение настроений сотрудников.

Именно коммуникация выступает мотивирующим фактором для сотрудников. Сверху от руководства спускаются цели, задачи, планы развития. Они приобретают форму приказов, распоряжений, прямых выступлений руководителей. Данная информация необходима сотрудникам для выполнения своих должностных обязанностей и удовлетворения потребностей. Руководители должны посредством коммуникации мотивировать сотрудников. Горизонтальные коммуникации обеспечивают необходимую социальную поддержку. Посредством горизонтальных коммуникативных связей сотрудники обмениваются информацией, разрешают проблемы и конфликты, координируют задачи; идет также установление коммуникативных взаимодействий - реализация потребности в общении, социальной поддержке, одобрении. Для того чтобы мотивировать сотрудников предприятия, достаточно распространять необходимый поток сообщений в тех каналах коммуникации, которыми пользуется данная аудитория. Коммуникация выступает еще одним мотивирующим фактором. Коммуникация в рамках структуры организации является глобальной мотивирующей системой, на основе которой могут развиваться остальные мотивирующие факторы: стремление к достижению, признание, возможность творческого роста и т.д.

Для удовлетворения данных потребностей большое значение имеет развитость каналов коммуникации в организации. По каналам коммуникации сотрудники поддерживают общение между собой, узнают о деятельности предприятия в целом. Каналы коммуникации служат поддержанию творческого роста и развития

сотрудников предприятия. Чем больше развита коммуникативная сеть, тем больше она выступает как единый организм, служащий достижению главных целей организации. Чтобы мотивировать сотрудников предприятия, каждого конкретного отдела, важно выстроить коммуникационную цепочку, идущую от сотрудников к руководству. Распространяя определенные символические сообщения, руководитель выстраивает систему мотивации на предприятии. Коммуникативные каналы служат также для обратной связи (от сотрудников), чтобы руководитель мог принимать решения. При этом имеет значение количество каналов коммуникации. Чем более развита сеть коммуникативного взаимодействия, тем более втянут, каким-то образом даже привязан, сотрудник к данной организации. Для успешного построения системы мотивации сотрудник должен быть окружен каналами коммуникации с самого начала работы в данной организации, он должен обладать информацией о деятельности предприятия и своих структурных подразделениях.

На начальном этапе, этапе устройства на работу и вхождения в должность, требуется информация непосредственно о должностных обязанностях, о структурном подразделении, куда сотрудник устроился, об основных этапах истории предприятия. У сотрудников со стажем более одного года появляется потребность в развитии, карьерном росте, они хотят иметь представление о стратегии развития организации. Сотрудникам необходима информация для удовлетворения информационных потребностей, ощущения причастности к организации. Для успешного развития предприятия важно, чтобы они были включены в организацию, в общую стратегию развития.

Посредством распространения информации по каналам коммуникации сотрудников можно мотивировать. Построение системы мотивации на предприятии - сложный, но важный процесс. Именно коммуникация играет решающую роль в построении системы мотивации сотрудников. С одной стороны, благодаря коммуникации выявляются потребности сотрудников, с другой стороны, каналы коммуникации служат распространению мотивирующей информации. Происходит круговорот символической информации между руководителями и подчиненными, между отдельными субъектами властных отношений. В этом круговороте власть принадлежит тем, кто устанавливает подобные правила игры, То есть тем, кто может контролировать этот символический обмен.

По мнению Травина В.В. и Дятлова В.А., **стимулирование** – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответствующих мотивов.

Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагают трудовую деятельность, то есть благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, об органах управления, обладающих набором благ,

необходимых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Поэтому можно сказать, что стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда. Система мотивов и стимулов труда должна опираться на нормативный уровень трудовой деятельности.

Сотрудник за определенное **денежное вознаграждение** выполняет свои обязанности. Он должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их полном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина несёт в себе элементы принуждения, ограничивает свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно - правовых методов управления, но не в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. «Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями».

**Моральное стимулирование трудовой деятельности** - это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирующее воздействие морали базируется на наличии нравственных побуждений к труду и в рамках системы мотивации и стимулирования персонала организации образует различные формы общественной оценки достижений и заслуг работников. Моральное стимулирование запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным, и заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом. В качестве мер морального стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса должности, обучение,

участие в интересном проекте, участие в конкурсе, привлечение к управлению и многие другие методы. Объединяя их многообразие, можно выделить четыре основных практических подхода к моральному стимулированию персонала: систематическое информирование персонала, организация корпоративных мероприятий, официальное признание заслуг и регулирование взаимоотношений в коллективе. Рассмотрим их подробнее.

Информирование как механизм стимулирования персонала посредством систематического обеспечения правильно подобранной правдивой информацией базируется на осуществлении подбора, обобщения, оформления и распространения визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений преимущественно позитивного содержания (например, о заслугах и достижениях конкретного работника, о целях работы коллектива, о благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности организации).

#### **Основные задачи информирования персонала:**

- 1) транслировать ценности организационной культуры в широкие массы;
- 2) своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни организации;
- 3) способствовать формированию благоприятного климата в коллективе;
- 4) способствовать формированию командного духа в организации;
- 5) способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- 6) способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться активными способами и пассивными. Очевидно, что большим стимулирующим эффектом обладают активные способы информирования, когда информация оглашается в присутствии поощряемого работника, и одобрительное сообщение дополняется позитивным эмоциональным фоном, создавая благоприятный настрой во всем коллективе.

Комплексное решение вопросов систематического обеспечения персонала организации информацией осуществляется также средствами внутреннего PR, формы реализации которого могут быть разнообразными, а их выбор во многом зависит от специфики коллектива.

#### **Основными методами внутреннего PR являются:**

- 1) разработка фирменного стиля деловой жизни организации (например, стильные элементы оформления офисов, удобная и красивая форменная одежда, единые требования к культуре делового поведения, стандарты работы с клиентами);
- 2) выпуск корпоративных изданий (например, фирменный журнал, содержащий новости о назначениях на должности в составе руководящего звена; общеотраслевые новости; освещение наиболее важных событий, происшедших в организации за последнее время; поздравления именинников; ответы на вопросы сотрудников; информация о региональных представительствах);
- 3) создание единой информационной среды (например, сайт компании).

Неотделимой частью своеобразия компании являются проводимые в ней корпоративные мероприятия - праздники, тренинги. И они являются не столько способами «развлечь» сотрудников, сколько инструментами морального стимулирования персонала, элементами формирования внутреннего имиджа компании. Эксперты называют одним из самых эффективных методов транслирования корпоративных ценностей корпоративные праздники.

**Корпоративные праздники** проводятся для:

- 1) фиксации успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);
- 2) адаптации (помощь новичкам адаптироваться в коллективе);
- 3) воспитания (приобщение людей к значимым для организации ценностям);
- 4) групповой мотивации (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);
- 5) рекреации (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);
- 6) сплочения (на основе эмоционального сближения).

Не менее известным и популярным средством неформального корпоративного общения и сплочения коллектива является сегодня **тимбилдинг** (в пер. с англ. team building - построение команды). Поскольку на практике организовать тимбилдинг предлагают не только компании, специализирующиеся на проведении внутрифирменных тренингов, но и компании, занимающиеся корпоративными праздниками, то тимбилдингом часто называют и сессии стратегического планирования, и дискуссионные командообразующие тренинги, и «веревочные курсы», и игровые развлекательные программы, и корпоративные праздники. Но в отличие от развлекательных мероприятий, тимбилдинг является развивающим тренингом, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на развитие деловых и личных качеств самих участников.

Основные блоки тимбилдинг - тренинга, включают:

- 1) совместное планирование и распределение ответственности в команде;
- 2) рациональное использование командного ресурса;
- 3) эффективное исполнение командных задач;
- 4) ролевое распределение в команде;
- 5) умение договариваться;
- 6) видение общей цели.

**Командообразование** как комплексный метод морального стимулирования персонала направлен на улучшение взаимодействия между сотрудниками и сплочение коллектива. Программы командообразования позволяют участникам выявить свои скрытые возможности, в непривычной обстановке по-новому взглянуть на своих коллег, получить эмоциональную разрядку.

### **Основные цели проведения командообразующих программ:**

- 1) развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков командной работы;
- 2) разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках подразделения или всей организации;
- 3) получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- 4) построение эффективных коммуникаций в коллективе;
- 5) сплочение коллектива.

Достижение этих целей обеспечивается за счет комплекса психологических и динамических упражнений, направленных на активное взаимодействие внутри команды, специальной организации пространства проведения программы, обеспечения ситуации включения всех участников в единую команду и принятия решений. Специфика заданий, игр и упражнений, проводимых на программах тимбилдинга, позволяет в игровой форме смоделировать и отработать ситуации, возникающие в реальной деятельности организации. Структура проведения командообразующей программы позволяет организаторам проследить особенности взаимодействия участников в различных ситуациях и скорректировать их.

Основным результатом, которого хотят добиться руководители организаций от участия коллектива в тренинге командообразования, - это повышение общей эффективности работы коллектива. Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников за отличия в труде, значимые для деятельности организации. Главная цель награждения как метода стимулирования персонала - сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, целевым ориентиром которому служит инициатива, творческий подход и трудовая активность.

### **Основные функции награждения:**

- 1) стимулирующая функция (отразить ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);
- 2) дифференцирующая функция (показать сотруднику, что с таких как он надо брать пример всем остальным членам организации);
- 3) воспитательная функция (способствовать формированию определенной модели трудового поведения).

Необходимым условием эффективности этого метода стимулирования является наличие системы правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие организации и персонала, на содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, глубокой заинтересованности работников в активной трудовой деятельности.

Регулирование взаимоотношений способствует установлению позитивного характера межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе. По своей

сути эти взаимоотношения представляют собой субъективно переживаемые взаимосвязи между работниками, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний, оказываемых работниками друг на друга в процессе совместной трудовой деятельности и общения. Характер этих взаимосвязей опосредствуется содержанием, целями, ценностями и организацией совместной трудовой деятельности и выступает основой формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе. Он проявляется в специфике взаимоотношений, складывающихся между руководителем и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).

**Социально - психологический климат** - это комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее особенности социального восприятия различных сторон его жизни и деятельности, степень удовлетворения ими и побуждения к успешному выполнению поставленных задач.

Его основной социально значимой характеристикой выступает господствующее в коллективе отношение к труду. Состояние социально - психологического климата в коллективе характеризуется эффективностью профессиональной деятельности, состоянием трудовой дисциплины и характером движения кадров. Установлено, что между состоянием социально - психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление социально - психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава. Регулирование социально - психологического климата в коллективе осуществляется мерами социального и психологического планирования, управления организационной культурой, управления конфликтами.

В качестве специальных мер применяются:

- 1) продуманный и грамотно проведенный подбор кадров на должностные позиции в компании;
- 2) обучение и периодическая оценка профессионализма, управленческих инициатив, деловых и личных качеств руководящих кадров;
- 3) комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
- 4) применение социально - психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Социально - психологический климат зависит от стиля руководства и характера организационной культуры. В своей деятельности по регулированию социально-психологического климата руководителю следует чаще использовать силу убеждения, внушения, личного примера, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива. Как отмечает специалист в области

организационного поведения С. Финк, менеджер должен играть скорее роль помощника - психолога и тренера, нежели контролера, скорее наставника, чем начальника - иными словами, роль человека, создающего внутренний мир организации: контекста, в котором действует индивид. При этом особенно важно постоянно уделять внимание человеческим аспектам труда, среди которых вызов, делающий работу увлекательной, ее разнообразие, осознание целостности процесса, чувство, что делаешь что-то значимое, ощущение, что тебя ценят в организации. Если эти элементы внедрены в работу, то сотрудник, вероятно, будет отождествлять себя с работой, с другими работниками и с организацией.

Все методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников - объект стимулирования (работник, группа, коллектив организации). Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные). Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание конкретного морального стимула, формируют положительную трудовую мотивацию, создавая приподнятое позитивное настроение в коллективе или у конкретного работника.

**Механизм морального стимулирования должен:**

1) предусматривать поощрения за конкретные результаты, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

2) устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

3) обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

4) усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей;

5) быть простым, доходчивым и понятным для работников;

6) обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Первым и очевидным направлением социальной работы с персоналом на предприятии выступают специальные меры по удовлетворению потребностей,



интересов и отдельных нужд персонала, в обязательном порядке те, что предусмотрены Конституцией РФ, трудовым законодательством и трудовым договором.

Общим в мире является мнение о том, что ни одно предприятие не может работать наилучшим образом, пока каждый работник не почувствует свою приверженность к корпоративным задачам и не начнет работать как эффективный член команды. И это второе направление социальной работы, способствующей формированию у людей чувства своей значимости, полезности, причастности к делу, уверенности в социальном положении и завтрашнем дне, уважения к себе, реализации своих прав.

Другое направление – **текущая организация работы** с персоналом и руководство повседневной деятельностью с социальными ориентирами, за которое несут ответственность в основном менеджеры. Признается важным способ обогащения труда. Люди испытывают стресс, когда выполняемая работа однообразна, примитивна, малозначительна. Такое бывает у многих сотрудников по истечении даже небольшого отрезка времени – от полугода до трех лет. Для повышения их интереса, понимания значимости труда, необходимости проявлять большие способности и усилия за рубежом уже более полувека применяется практика обогащения труда.

Еще один способ – **наделение полномочиями отдельных работников**. В индивидуальном плане он применяется в отношении наиболее квалифицированных, инициативных, ответственных работников и заключается в предоставлении им на определенное время самостоятельности и инициативы в расширенных пределах, чтобы они могли, проявив новаторство, найти непредусмотренные, но полезные способы улучшения работы на своем рабочем месте или определенном участке работ.

Есть и испытанный на опыте способ создания самоуправляемых рабочих групп, обладающих повышенной автономией и самостоятельно подыскивающих людей, и команду, и строящих управление внутри нее с повышенной коллегиальной самоуправляемостью. При удачном варианте они оказываются производственно эффективными, а люди, работающие в них, повышенно заинтересованы в результатах работы, удовлетворены, больше зарабатывают.

В мировой практике получил развитие и способ работы по гибкому графику. Такова, например, работа на полставки. Для некоторых она открывает возможность преодоления полной безработицы. Такие работники трудятся с благодарностью к предприятию, давшему им работу, с рвением и надеждой на будущую полную работу, стремятся зарекомендовать себя.

Работа отдельных членов персонала и жизнь вне организации сопряжены с возможностью возникновения у них разных проблем и даже личных кризисов (неудачи на работе, сложные отношения с кем-то из сотрудников, конфликты или неприятные события в семье, необходимость лечения, переутомление, отсутствие крайне необходимых средств и т.п.). Они отражаются на производительности и качестве труда, мешают внимательно и с полной отдачей работать. Менеджеры и сотрудники

службы персонала обязаны своевременно обнаруживать проблемы у таких людей, а еще лучше – предвидеть возможность возникновения психически напряженных, стрессовых состояний после каких-то событий (тяжелое заболевание или смерть кого-то из близких, пожар и гибель имущества.)

Такие работники нуждаются в помощи для нормализации психического состояния, активизации мотивов преодоления возникших трудностей, создания атмосферы поддержки со стороны коллег. Используются различные способы материальной поддержки: оплаченный проезд на городском транспорте, оплата лечения, выезда на кратковременный отдых, оплата повышения квалификации, абонементов на посещение бассейнов, дотирование питания в буфете или столовой учреждения, компенсация расходов на личный транспорт при выполнении на нем служебных поручений, льготы по ссудам, безвозмездные ссуды.

Чтобы оказать сотрудникам поддержку, руководителю требуется не просто знание психологии общения и управленческий опыт, а интуиция, чуткость, мудрость и эмоциональный интеллект. Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является **моральное стимулирование**, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу.

К наиболее актуальным подходам в настоящее время относят следующие: похвала, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса должности, обучение, участие в интересном проекте, участие в конкурсе. Объединяя их многообразие, можно выделить четыре основных практических подхода к моральному стимулированию персонала: систематическое информирование персонала, организация корпоративных мероприятий, официальное признание заслуг и регулирование взаимоотношений в коллективе.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что предполагает мотивация персонала в структуре коммуникационного менеджмента?
2. Как соотносятся понятия «мотивация» и «стимулирование» применительно к коммуникационному менеджменту?
3. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна?
4. В чем заключаются основные задачи информирования персонала?
5. Какие методы внутреннего PR являются основными?
6. Что преследуют цели проведения командообразующих программ?
7. Чему соответствуют основные функции награждения сотрудников?
8. Как правильно награждать персонал?
8. Социально - психологический климат – это...
9. На что направлен механизм морального стимулирования сотрудников?

## Тема 9. Коммуникационный менеджмент в работе с клиентами, конкурентами, инвесторами, общественностью в мезо - среде фирмы, во взаимоотношениях с органами государственного и местного управления

**Стратегия развития коммуникационного менеджмента в современном пространстве.** Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, то есть стратегическое планирование – процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Согласно Питеру Лоренцу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он верит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

### **Процесс стратегического планирования:**

Миссия и цели

Анализ внешней среды

Анализ сильных и слабых сторон

Анализ альтернатив и выбор стратегий

Управление реализации стратегии

Оценка стратегии

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой, руководства. Естественная реакция на это борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения нет несоответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического

планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Таким образом, система планов развития включает в себя:

**Стратегический план:**

- содержание стратегического плана – стратегия развития организации на обозримое будущее (10 - 15 лет);

- стратегический план является вершиной системы планов, так как характеризует назначение организации, миссию и цель;

- служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации;

- служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведении на них.

**1. Tактический план и его особенности (план развития организации 1-5 лет):**

- содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг и более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные стратегическими планами.

- служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию;

- позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений);

- позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

**2. Оперативный план и его особенности (планы текущей деятельности, прибыли, программы - задачи):**

- ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынок;

- подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);

- оперативные планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими и тактическими планами, но не являются его частью;

- если стратегические планы и решения по нему принимает высшее руководство, то оперативные планы разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена;

- оперативные планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

**Роль коммуникаций в системе управления.** Коммуникативная подсистема - относительно самостоятельный элемент системы государственного управления, представляющая собой: = совокупность информации, информационных потоков как средство обеспечения согласованности в управлении; = совокупность связей,

многообразных взаимодействий и управленческих отношений в системе государственного и муниципального управления; = пространство, в котором формируются и функционируют органы власти и управления. Термин «коммуникация» (от лат. communicare - делаю общим, сообщение, передача) в смысловом аспекте социального взаимодействия - это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию. Массовая коммуникация - систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении. Управленческие коммуникации - это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой. Понятие «коммуникация» имеет двойной смысл: во - первых, оно фиксирует статику взаимодействия, например, акт, письменный документ, несущий информацию, выполняющий функции: информативную, эмотивную (побуждает эмоции, мотивацию взаимодействия), в том числе правовой акт, выполняющий управленческую функцию (побуждает правоотношения) и через это устанавливающий и поддерживающий фактически контакты. Во - вторых, фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения. Взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона - это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролирующие содержание и характер взаимодействия; это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием. Субъективная сторона - это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Люди ведут себя по - разному в одной и той же статусной позиции, то есть придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей. Социальная роль - это модель поведения, направленная на выполнение прав и обязанностей, предписанных данному конкретному статусу.

**Статус дает статическую, а роль - динамическую картину социального взаимодействия.** Коммуникация в системе управления - официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности. С позиции теории социального взаимодействия орган государственного и муниципального управления можно определить, как: - форму взаимодействия людей, направленного на выполнение

определенной общественно значимой функции, - социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек, совокупность взаимодействующих людей. Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе взаимодействия. Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует «коллективное единство» в организации. Отношения - субъективная составляющая коммуникационного процесса. Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

а) систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;

б) распределение функций (горизонтальная специализация);

в) субординацию должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);

г) систему коммуникаций - средств и каналов передачи информации, которая движется сверху вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу вверх (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса - при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры. Структура коммуникативного процесса условно имеет четыре элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию.

2. Собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов.

3. Канал, средство передачи информации.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Управленческие коммуникации образуют несколько блоков:

А -коммуникации, обслуживающие органы управления. Это функциональное взаимодействие и служебная информация, циркулирующая в структурах всех ветвей государственной власти и местного самоуправления, обеспечивающих непосредственное социально - экономическое и политико - административное управление.

Б - коммуникации, существующие в сфере межличностных отношений госаппарата.

В - коммуникации, обращенные к обществу, часть коммуникационной деятельности в системе управления, которая делает ее открытой, способной к адаптации, совершенствованию.

На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикommунитивных сетей.

Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая. Связи между передающей стороной (коммутатор - руководитель, Р) и воспроизводящей стороной (исполнитель, И) существенно различаются. При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации - наиболее часто встречаемая на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярко выражены отношения субординации и командования. В звездной структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем. Для иерархической структуры характерны опять же ярко выраженные административно - командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными. В реальной жизни имеется еще большее разнообразие коммуникативных сетей и моделей. Оптимизация коммуникативной структуры - важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им. Руководитель - это центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который выполняет ведущие информационные роли:

- пользователя информации - внешней и внутренней, поступающей в организацию;
- распространителя информации — не только через документооборот, но и вербальные контакты (обзоры, беседы и т.д.);
- поставителя информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, стратегии, действиях и результатах работы организации, проявляется как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

**Выделяют шесть областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками:**

1. Прием на работу. Задача - убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.

2. Ориентация. Задача - ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами, условиями их выполнения, формировать у сотрудников уверенность в общественной необходимости успешного решения поставленных перед коллективом задач.

3. Индивидуальная оценка сотрудников. Задача - сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.

4. Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической). Задача - представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально - психологического климата в коллективе.

5. Обеспечение дисциплины. Задача - ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.

6. Функционирование. Задача — обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Регулирование и координация индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса с помощью коммуникативного взаимодействия являются центральной функцией руководителя. Выделяют следующие основные причины неэффективной коммуникации:

- недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций;
- отсутствие у организации обратных связей;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе.

К неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками. Личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др. Отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, то есть наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия. Большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи.

**Информация как фактор оптимизации системы управления.** Термин «информация» используется в двух значениях: как уменьшение неопределенности в отношении ожидаемых событий и как значимое сообщение, некая сущность коммуникационного потока, ресурс. Каждая управляющая система с замкнутым контуром есть совокупность субъекта и объекта управления, взаимодействие между которыми происходит через каналы прямой и обратной связи, по которым проходят потоки информации. Сам процесс управления совершается по единой схеме, предусматривающей получение, хранение, обработку и передачу информации; информация - неотъемлемая часть управленческого процесса.



Информационное обеспечение управления - практика технологизации управленческого процесса (и учебная дисциплина для госслужащих), которая обуславливает воздействие информации на все элементы управленческой деятельности, предоставление всем звеньям и работникам необходимой профессиональной, экономической, правовой и другой информации.

**Стратегическое управление (планирование)** предусматривает будущее взаимодействие организации и окружающей среды. Здесь требуется информация из внешних источников, не очень точная и детальная, но имеющая достаточно широкие границы, ясность тенденций. Управленческий контроль, который осуществляют руководители высшего и среднего звена, опирается на иного рода информацию: из внешних и внутренних источников, более детальную, имеющую более узкие границы, более точную, более частную, регламентируемую временными параметрами. Оперативный контроль требует информации о повседневной деятельности — очень точной, узкой и самой новейшей. Она должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Кроме того, нужна специфическая информация, относящаяся к области конкретной профессиональной деятельности, отражающая при этом внешние обстоятельства, в которых работает организация. Способы выработки информации: самонаблюдение (собственные источники информации во многом зависят от уровня подготовленности и коммуникативности управленца, его образования, опыта, знаний), взаимодействие, сообщения (письма, файлы и т.д.), аналитический анализ. Информационный поиск, предшествующий принятию решения, это процесс сбора и переработки информации с учетом требований, определенных закономерностей.

Информационный цикл охватывает ряд последовательных процессов, в каждом из которых информация, представленная на начальном этапе в виде фактов, цифр, сведений, данных, то есть сырого информационного материала, обрабатывается и преобразуется в сообщения, значимые (имевшие смысл) для адресата, **заказчика — лица, принимающего решение**. В этом виде информация становится информацией в полном смысле этого понятия. Информация как управленческая категория — это новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижающие уровень неопределенности в отношении будущего, воспринятые, понятные и оцененные как полезные для решения тех или иных задач управления. Информация в управлении — это не любые сведения, сообщения, данные, а только используемые в процессе формирования решения.

Качество управленческой информации как понятие неотделимо от процедур принятия управленческих решений. Наряду с качественным определением информации возникает проблема ее количественного измерения. Недостаток информации приводит к тому, что центр принятия решения реализует себя в условиях неопределенности или риска, вынужден привлекать, вести поиск дополнительной информации или действует в соответствии с прошлым опытом (по аналогии), по интуиции. Вредным может оказаться и избыток информации, так как способен

привести к потере целостности (гора цифр и фактов заслоняет истинную картину). Система информационного обеспечения выступает по отношению к организационной как внутренняя основа. Если изменяется организационная структура управления, меняется распределение информационных потоков.

**Законы управленческого общения. Формирование аттракций.** В основе деловых коммуникаций лежит общения – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, понимание другого человека, выработку единой стратегии и менее поведения.

Первый закон общения гласит «понять, не значит принять». Чужая позиция может быть понята тогда, когда:

- она не противоречит установкам того, кому предназначена информация;
- всякое последующее убеждение направленно на устранения разногласий, а не повторение сказанного ранее.

Партнеру показывается его личный интерес, доказывается, что выполнение работы будет способствовать удовлетворению каких - то его потребностей.

Руководитель, который умеет убеждать, становится менеджером, специалистом по управленческому общению, достигающем высокого уровня исполнительской дисциплины не столько силовым заявлением, сколько знанием психологии людей. Распорядительная информация не может восприниматься абстрактно от личности того, кто является источником.

Второй закон общения гласит «при прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное, положительное отношение.

Для того чтобы люди лучше воспринимали вашу позицию их надо «перевести» в положительную часть, то есть сформировать у них эмоционально - положительное к вам отношение – аттракцию.

**Аттракция** (от лат. «привлекать», «притягивать») – формирование привлекательности одного человека от другого при общении или возникновения привлекательности при общении.

Аттракция формируется с помощью специальных приемов. Приемы аттракции не предназначены для того, чтобы что - то доказывать или в чем-то убедить, а только для того, чтобы добиться расположения собеседника.

Прием **«имя собственное»**. Давно известно, что самая лучшая музыка для человека – это его собственное имя. Главная сложность как запомнить имя нового для вас партнера.

Прием **«зеркало отношений»**. Доброжелательное выражение лица, легкая улыбка всегда расположит к вам собеседника, вызовет его желания общаться.

Рассмотрим специфику взаимодействия с некоторыми 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 контакты 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 финансовые связи.** 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.

2. 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.

3. **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.

**4. 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 предприятия 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. 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.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое мезо-среда организации?
2. В чем заключаются особенности стратегии развития коммуникационного менеджмента в современном пространстве?
3. Из чего состоит процесс стратегического планирования?
4. Что представляет собой коммуникационный блок стратегического плана развития организации?
5. Что включают основные области коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками?
6. Стратегическое управление – это...
7. Какие принципы управленческого общения?
8. Как происходит формирование аттракций в системе коммуникаций?
9. Что включает комплекс деловой культуры в системе организационных коммуникаций?
10. В чем заключается цель и смысл социального взаимодействия организации?

## Тема 10. Этнокультурологические аспекты в структуре коммуникационного менеджмента

Под культурой сервиса межэтнических коммуникаций понимается уровень этических знаний, моральных принципов, нравственных навыков, проявляющихся при обслуживании клиентов. Культура обслуживания направлена на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий. Сегодня распространено понимание культуры обслуживания в узком смысле как совокупность правил вежливости (этики поведения). Однако данное понятие следует рассматривать значительно шире, во всех проявлениях составляющих его элементов.

Место предоставления услуг, где работник взаимодействует с клиентами или оказывает им те или иные услуги, называется контактной зоной. Примерами контактной зоны могут служить салоны Домов быта, съемочные залы фотографий, торговые залы и т.д. Профессиональная этика работников сервиса – это совокупность специфических требований и норм нравственности, реализующихся при выполнении ими профессиональных обязанностей по обслуживанию клиентов. Она основывается на психологии сервиса.

Моральная ответственность работников значительно возрастает, если их работа связана с людьми. При этом от их труда зависят самочувствие, настроение и здоровье общающихся с ними людей. Труд таких работников не может быть строго формализован. От них требуются не только высокая квалификация, но и глубокое осознание своего морального долга перед людьми. Здесь долг превращается в нравственную потребность. Другими словами, в профессиях типа «человек - человек» помимо общих требований морали действуют специфические требования и нормы нравственности.

К таким профессиям относят, например, профессии врача, журналиста, юриста и, конечно, работника контактной зоны.

Работник контактной зоны и заказчик – это социальные роли. Грамотное выполнение каждой стороной своих ролей способствует культуре взаимоотношений в процессе обслуживания. Так, по данным социологического исследования, проведенного сотрудниками Института психологии РАН, обслуживающий персонал и клиенты ожидают друг от друга наличия определенных качеств.

Заказчик, собираясь посетить ателье (мастерскую), предполагает, что там его встретят высококвалифицированные работники, которые смогут быстро и с высоким качеством выполнить заказ (предоставить услугу). Конечно, зная о такой убежденности клиентов, обслуживающему персоналу не следует демонстрировать свое превосходство над ними (к примеру, из-за того, что заказчики нередко плохо

разбираются в направлениях моды или не знают устройства сложной бытовой техники).

Со своей стороны, работники контактной зоны ожидают, что посетитель сможет четко и ясно изложить свои пожелания. Однако не все клиенты умеют это делать. Поэтому клиентам, испытывающим затруднения в общении, должна быть оказана необходимая помощь.

Профессиональное поведение работника контактной зоны должно содержать следующие компоненты:

- доброжелательность и радушие;
- приветливость и вежливость;
- обходительность и любезность;
- сдержанность и тактичность и т.д.

Культура общения работника контактной зоны с покупателем (заказчиком) проявляется в умении сформулировать свои мысли и выслушать посетителя, в отзывчивости и сопереживании клиенту. Как известно, профессиональная этика работников сервиса содержит нравственные требования к их поведению. Конечно, нравственные требования полностью соблюдаются только в обществе с высоким уровнем культуры населения. Поэтому нравственность и культуру общения необходимо рассматривать как важнейшее профессиональное качество работников сервиса. Эти работники должны быть морально и психологически готовы к грамотным действиям, даже в условиях конфликтных ситуаций общения с клиентами.

На культуру общения также влияет расстояние между работниками и посетителем. Установлено, что работнику следует находиться от заказчика на расстоянии 70 - 80 см. Надо также иметь в виду, что общение облегчается, если собеседники обращены друг к другу лицом, чтобы имел место зрительный контакт.

Большое значение в культуре сервиса имеет интерьер. При организации интерьера не следует забывать о том, что современного человека сегодня волнуют проблемы охраны окружающей среды и собственного здоровья. Такая позиция накладывает определенные ограничения на полет фантазии архитектора и дизайнера. При оформлении интерьера наблюдается тенденция использования экологически безопасных материалов, изготовленных на экологически чистых производствах.

Дизайн интерьера также успешно используется в качестве маркетингового и брендингового инструмента. Особенности и индивидуальность интерьера ресторана, кафе, бара становятся важнейшими акцентами в рекламе этих предприятий, помогают создать собственный неповторимый имидж, сформировать образ высоко комфортного, надежного, солидного предприятия.

Общение людей – универсальный способ их жизнедеятельности, а моральное общение – специфическая форма этой универсальной связи. В нравственном общении проявляются моральные качества личности. Оно представляет собой непосредственную реализацию духовных принципов и идеалов. Нравственное общение – это сфера поступков.



В последние десятилетия часто можно услышать мнение о том, что современный человек оказался моральным банкротом.

В качестве очевидного аргумента высказывается мысль о существующем приоритете экономических, технологических ценностей над духовными. Суть проблемы усматривается в том, что цивилизационный процесс (в смысле технического развития) происходит гораздо активнее, чем нравственный прогресс. На самом деле вопрос о моральности индивида и общества состоит не в том, чтобы вышеназванные процессы протекали параллельно; вопрос в том, в какой мере человек способен овладеть потребностями современности, насколько он способен превратить цивилизационный прогресс в собственное саморазвитие. Другими словами, основная проблема этики на современном этапе заключается не в вопросе о «внутренней нравственности» как таковой, а в осознании человеком ответственности (в широком смысле) за свои деяния как субъекта исторического развития.

Кроме знания о том, как надо поступать, человек должен быть способен следовать своему знанию. Это требует от него большой затраты эмоциональной, психической энергии и самообладания.

Сервисная деятельность в большей степени, чем какая-либо другая деятельность человека, зависит от морального, профессионального, культурного облика субъектов деловых отношений. Ибо сущность взаимодействия в области сервиса сводится к тому, что одна сторона выгодным для себя образом предлагает товар (услугу), а другая желает выгодно получить этот товар (услугу), причем услуга должна быть качественной, а ее получение – комфортным. То есть возникает ситуация «продавец» (субъект деловых отношений) – «покупатель» (объект деловых отношений). Причем «покупатель» находится в лучшем положении, так как он имеет возможность выбирать «продавца» в зависимости от своих личных симпатий и уровня притязаний. Задача же субъекта деловых отношений – привлечь и удержать объект. Именно поэтому следование законам профессиональной этики и этикета очень важно в сервисной деятельности.

**Этика деловых коммуникаций.** Рассмотренные выше профессиональные и психологические аспекты культуры деятельности тесно переплетаются с этикой обслуживания. Этические основы деятельности формируются из тех мировоззренческих представлений, нравственных ценностей, которые определяют профессиональное поведение работников сервиса и регулируют их отношения с потребителями. Этические принципы предписывают работнику сервисного предприятия освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в нашем обществе желательными, одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса и, тем самым, облегчают процесс обслуживания, делают его приятным и эффективным для обеих сторон.

Какие этические принципы и нравственные категории следует признать ключевыми:

- честность и порядочность по отношению к окружающим;
- совесть и открытость в отношениях с потребителями;
- уважение к их достоинству;
- осознание своего профессионального долга (обязанностей) во взаимодействии с ними.

Указанные принципы составляют ту нравственную основу, без принятия которой не имеет смысла браться за работу в сфере сервиса. Конечно, немало работников сферы сервиса способны гораздо глубже продумать этическую основу своей профессии: увидеть в ней такие стороны, которые дают возможность саморазвиваться, приносят удовлетворение, наделяют труд нравственным потенциалом.

Вместе с тем не весь арсенал общеэтических принципов и норм может быть задействован в деятельности сервисного предприятия, а лишь те, которые сопрягаются с сущностью сервиса как сложного профессионально-экономического и общественного феномена. Так, вовсе не обязательно персонал должен взаимодействовать с клиентами на основе личной привязанности, любви, абсолютного доверия, то есть тех принципов, которые уместны в семейных или дружеских отношениях. В отношениях между работником и клиентом всегда должна сохраняться определенная дистанция, обусловленная их социально - функциональными ролями в пространстве рыночного обмена. Отбор этических принципов в процессе своих отношений с клиентами работники сервиса совершают, исходя из императивов профессионально - служебной этики.

Под профессионально - служебной этикой деятельности понимается совокупность требований и норм нравственности по отношению к работникам фирм, которые в обязательном порядке должны быть реализованы в процессе выполнения ими своих служебных обязанностей. Профессиональная этика позволяет конкретизировать те общие этические принципы, которые были указаны выше. Так, принятие принципов честности и порядочности делает невозможным обман потребителей, пренебрежение их интересами; опора на совесть предостережет от поступков, причиняющих вред или неприятности клиентам; осознание своего профессионального долга ведет к тому, что работник четко представляет свои служебные обязанности, будучи готовым в любой момент оказать профессиональную помощь потребителю.

Ниже перечислим основные нормы служебной этики, которые должны быть присущи всем работникам сервисной деятельности, независимо от того, где находится их рабочее место:

- внимательность, вежливость;
- выдержка, терпение, умение владеть собой;
- хорошие манеры и культура речи;
- способность избегать конфликтных ситуаций, а если они возникают, успешно разрешать их, соблюдая интересы обеих сторон.

Работники контактной зоны в дополнение к тем этическим нормам, которые перечислены, должны также проявлять:

- обходительность, любезность;
- радушие, доброжелательность;
- тактичность, сдержанность, заботу о потребителе;
- самокритичность по отношению к себе;
- готовность быстро реагировать, удерживая в зоне внимания сразу несколько человек или разные операции, которые осуществляются в процессе обслуживания;
- умение держаться спокойно и доброжелательно даже после обслуживания капризного клиента или напряженной смены;
- умение избегать неудовольствий клиентов и конфликтов.

Перечислим также недопустимые нормы поведения и личностные качества, несовместимые с профессиональной этикой обслуживания. Сотруднику абсолютно противопоказаны:

- грубость, бестактность, невнимательность, черствость;
- нечестность, лицемерие;
- воровство, жадность, эгоизм;
- болтливость, разглашение приватной информации о клиентах, обсуждение с кем бы то ни было их недостатков и слабостей;
- неуступчивость, желание взять верх над клиентом, подчинить его интересы своим.

Не следует стремиться к тому, чтобы переделать или перевоспитать клиентов за время обслуживания – их нужно принимать такими, какие они есть. Серьезные ошибки начинающих работников сервиса нередко бывают связаны с обидчивостью, с завышенными этическими требованиями по отношению к клиентам, что свидетельствует о личной уязвимости характера таких работников. Важно избавляться от подобных установок.

Если работник допустил ошибку, он должен найти в себе силы извиниться перед клиентом. Целесообразно к каждому клиенту подстроиться (но не подлаживаться), развернув свое мастерство и умение идти навстречу его пожеланиям. При этом важно следить, чтобы в процессе обслуживания указанные качества не переходили в свою противоположность. Так, готовность прийти на помощь клиенту не должна переходить в угодливость, радушие – в навязчивость и подбострастие, терпение – в безразличие.

Практика обслуживания порой рождает такие ситуации, когда неопытному работнику сложно разобраться в этических альтернативах. Как быть, если клиент требует от работника сервисного предприятия оказать дополнительные услуги, не входящие в его должностные обязанности? В данном случае ответная реакция работника, безусловно, должна определяться конкретной ситуацией. Если просьба высказывается в вежливой форме, а дополнительная услуга не занимает много времени и фирма заинтересована в сохранении клиента, то просьбу следует выполнить. Но работник не может потакать немотивированной грубости,

неоправданным капризам клиента. Это, возможно, приведет к снижению достоинства работника и к деформации имиджа фирмы.

Еще одна неоднозначная ситуация: как поступить работнику, когда постоянный клиент, демонстрируя хорошее к нему расположение, навязывает дружеские личные отношения? Конечно, теплые отношения между производителем и потребителем услуг встречаются нередко. Иногда они действительно переходят в настоящую дружбу, которая выдерживает испытание временем. Но такое происходит не всегда и не сразу. К тому же это не может случиться по желанию лишь одной стороны. Подлинная дружба возникает как итог искренних и длительных отношений между обеими сторонами. Пока такие отношения не сложились, работнику сервисного предприятия лучше всего придерживаться определенной дистанции в отношениях с конкретным потребителем, хотя он и может выделять его среди остальных клиентов.

В сфере услуг важность этических норм ощущается не только во взаимодействии работников с потребителями, но и работников между собой. Многих из указанных выше нравственных принципов и этических норм работник должен придерживаться и в отношениях с коллегами. На сервисном предприятии особое значение приобретает нравственный климат, где должны отсутствовать конфликты и склока, где нет униженных, раздраженных, равнодушных, но все относятся друг к другу с уважением, вниманием. Исключительно важно создать в сервисном коллективе атмосферу взаимопомощи, научить работников трудиться совместно, а также в специальных группах обслуживания (в команде). Все это помогает общей цели: добиться эффективного обслуживания потребителей.

В связи с перечисленными выше требованиями, предъявляемыми к этической стороне поведения работников сервисного предприятия, уместно сказать несколько слов об их нравственном самосовершенствовании и умении себя организовать, эмоционально настроить на выдержанный, деловой лад. Перечисленные выше профессиональные и общественные требования к этике сервисной деятельности не должны создавать представление, что в сервисном обслуживании могут работать лишь совершенные в нравственном отношении личности. Известно, что здесь неплохо работают разные люди, в том числе и те, чье профессиональное поведение не во всем согласуется с этическими требованиями.

В данном случае необходимо учесть стремление самого работника к внутреннему развитию. Человек, который по своим чертам характера и социальным качествам способен и действительно хочет работать в сфере сервиса, рано или поздно придет к признанию важности высоких этических требований и культурных норм. У него возникнет искреннее желание сформировать у себя аналогичные качества характера и руководствоваться соответствующими принципами поведения. Он не сочтет для себя зазорным учиться у тех мастеров обслуживания, у которых такие принципы глубоко развиты. Его убежденность в эффективности подобного стиля общения будет тем прочнее, чем яснее он будет видеть: это успешно регулирует взаимоотношения

между производителями услуг и клиентами, облегчает трудовой процесс, позволяет работать с большей отдачей.

Если же работник не понимает важности конструктивных качеств характера, высоких нравственных норм, не проявляет стремления овладеть ими, то его работа на сервисном предприятии будет доставлять множество неудобств всем: прежде всего ему самому, потребителям, а также фирме. Такой человек оказывается профессионально непригодным к работе в сфере услуг. Администрация и коллектив сервисного предприятия скорее всего выиграют от его ухода.

Все это означает, что процесс овладения принципами профессиональной этики сервиса доступен для подавляющего числа работников сферы сервиса. Однако, чтобы этот процесс был успешным, работник должен приложить немало усилий для формирования у себя соответствующих ценностных ориентиров, качеств характера, привычек. Это нелегко и требует немалых усилий со стороны человека. Во многом облегчает этот процесс неукоснительное следование правилам служебного этикета.

Под служебным этикетом работников сервисной сферы понимают совокупность фиксированных норм, безальтернативных правил поведения, обусловленных служебным положением сотрудника фирмы, которым работник обязан следовать привычно, почти автоматически.

Например, приемщица заказа или мастер, осуществляющий обслуживание, должны встречать посетителя приветливой улыбкой или каким-либо иным признаком расположения; они обращаются к нему на «Вы», во время разговора повернуты к нему лицом, без крайней необходимости не отвлекаются на другие дела и т.п. В этом случае требованиям служебного этикета подчиняются все элементы их поведения: речь и тон, манеры и настроение, жесты и выражение лица. Напротив, недопустимы дурные привычки, жаргонные выражения, пренебрежение к клиенту и др.

Культура обслуживания невозможна без эстетических компонентов. Эстетика обслуживания связана с художественными аспектами услуги, с внешними формами окружающих предметов, которые оцениваются как красивые, гармоничные. Печать хорошего вкуса, удобства и гармония должны чувствоваться на всех материальных предметах, которые сопровождают процесс обслуживания: на здании и его архитектуре, интерьере помещений, на элементах декоративно-прикладного искусства, на организации рабочих мест. Особое внимание уделяется освещению и колориту интерьера.

Эстетическая культура работника сервиса связана с его внешним видом (одеждой, обувью, прической, аксессуарами). Его внешний вид в целом должен соответствовать служебным целям и согласовываться с интерьером. Поэтому во многих фирмах предпочитают одевать работников в униформу, которая разрабатывается специально и не должна выглядеть уныло или стандартно. Элементы эстетики должны также присутствовать в эмблеме фирмы, отражаться в дизайне оборудования, на упаковке товаров, сопровождающих обслуживание, и т.п.

Если все перечисленные элементы обслуживания – профессионально-трудовые, психологические, этические, эстетические – свойственны всем сотрудникам фирмы и находятся в гармоническом единстве, то это создает общий конструктивный стиль обслуживания. Подобный стиль оказывается весьма важным элементом имиджа сервисного предприятия, поэтому его нередко называют фирменным стилем.

Вместе с тем он формируется в том случае, если персонал овладел философией обслуживания, которая позволяет каждому работнику понять – для чего ему необходима психологическая и этическая подготовка.

Философия обслуживания раскрывает социальное назначение сервисной деятельности в обществе и жизни людей, обосновывает тот вклад, который может быть сделан в этом направлении персоналом фирмы. Философию никоим образом нельзя сводить к должностным инструкциям или перечню этических правил обслуживания. Рассматривая производителей и потребителей услуг как равноправных партнеров, определяя их общие цели в сервисной деятельности, философия способна продуцировать единые духовные ценности (например, «клиент всегда прав»), тем самым, согласовывая и гармонизируя их поведение в целом. В свою очередь, слаженные действия и взаимопонимание всех участников сервисной активности ведут к тому, что позитивный эффект обслуживания многократно усиливается. В этом случае в фирме царит дух доброжелательности и хорошего настроения. Главное состоит в том, что этим настроением заражаются клиенты, унося его с собой. Подобный оптимистический настрой способен привести их в эту фирму еще не один раз.

**Социальная культура и кодекс профессиональной этики.** Для характеристики социально - культурной сферы необходимо ее сопоставление с социальной сферой. Социальная сфера как экономическая категория представляет собой инфраструктуру общественной деятельности по удовлетворению социальных и духовных потребностей людей. Социальной сфере как области специфических экономических отношений свойственны некоторые общие экономические особенности, которые характеризуют определенные отрасли непродуцированной сферы (культуру, образование, науку, здравоохранение и т.д.).

Социальную сферу не совсем корректно стали отождествлять со сферой услуг. Существует и более узкое понимание социальной сферы, ограниченное деятельностью по социальному обеспечению и социальной защите определенных слоев населения.

Понятие социально - культурной сферы используется, как правило, для характеристики общественной деятельности тех структур общества, в рамках которых осуществляется социально - культурное воспроизводство, то есть в нее включаются разнообразные социальные институты, специализирующиеся на данной функции. Иначе говоря, это совокупность предприятий, учреждений, организаций и органов управления, осуществляющих производство, распределение, сохранение и организацию потребления товаров и услуг социально - культурного и

информационного назначения, обеспечивая тем самым удовлетворение культурных и информационных потребностей населения.

К социально – культурной сфере относят образование, культуру, здравоохранение, физическое воспитание и спорт, социальное обеспечение, СМИ и коммуникации и другие виды, и сферы социальной деятельности по развитию человеческого потенциала как источника и конечной цели общественного развития.

В отличие от социальной сферы в состав социально – культурной сферы не входят такие отрасли и виды деятельности как государственное управление и финансы, ЖКХ, пассажирский транспорт.

Услуги в сфере социально - культурного сервиса служат удовлетворению потребностей двух уровней общественно значимых и индивидуально необходимых. Как целое, общество не только представляет своим гражданам созданное усилиями предшествующих поколений культурное пространство и обеспечивает сохранение и умножение культурных ценностей прошлых времен и народов, но и стремится ввести эти ценности в сознание каждого индивида, так как от уровня индивидуальной культуры зависит и уровень культуры общества в целом. Культура здесь выступает как предельно широкая философская категория, воплощающая в себе и культуру производства и культуру бытия в целом во всех его взаимосвязях и отношениях в рамках исторически конкретной социальной действительности.

Слово «культура» в переводе с латинского означает «обработка, возделывание, совершенствование, образование, воспитание». Культура характеризует как степень развития той или иной сферы жизнедеятельности человека, так и самого человека. Следуя Д.С. Лихачеву, определим культуру как «сотворенную человеком материальную и духовную среду обитания, а также процессы создания, сохранения, распространения и воспроизводства норм и ценностей». Таким образом, с культурой тесно связаны нормы и ценности, включая общечеловеческие ценности.

В рамках социально - культурного сервиса обеспечивается удовлетворение через систему здравоохранения индивидуальных потребностей граждан в сохранении на приемлемом для нормальной жизнедеятельности уровне здоровья, потребностей в активной рекреации и спортивной деятельности, в освоении культурного, экономического и социального пространства человеческого бытия в границах его мирового расселения через систему общественно организованных и индивидуальных форм туризма и экскурсий.

В социально - культурный сервис входят также услуги дошкольных учреждений и различных форм социального обеспечения всех категорий граждан.

Сфера культурной деятельности постепенно выделилась в самостоятельную отрасль. Функционирование этой отрасли направлено на создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей. Ее отличие от других отраслей, например, образования, связано с тем, что эта деятельность направлена на всестороннее (интеллектуальное, эстетическое, нравственное и т.д.)

воспитание человека и удовлетворение его духовных потребностей. Образование же требует систематических занятий.

В сфере культуры выделяют такие категории: культурное наследие, публикации и литература, музыка, исполнительское искусство, изобразительное искусство, кинематограф и фотография, радио и телевидение, спорт и игры, природа и окружающая среда.

Требования профессиональной этики работников обслуживания фиксируются в специальном документе (кодексе). Приведем основные положения такого кодекса:

- Каждый заказчик должен почувствовать, что ему в ателье (мастерской) искренне рады.

- Каждый посетитель – потенциальный заказчик.

- Приветливый взгляд, добрая улыбка в сочетании с деловым поведением создают дружеский контакт и облегчают обслуживание.

- Принимайте заказчика таким, каков он есть. Не старайтесь его переделать за несколько минут общения с ним. Будьте тактичны, вежливы и радушны, но вежливость не должна переходить в угодливость. Вежливость – самое надежное средство в общении с людьми различного возраста, характера и темперамента.

- Внимательность работника – одно из основных условий благоприятного морально - психологического климата в салоне ателье, мастерской. Невнимательность – наибольшее зло во взаимоотношениях с заказчиком. Ничто так не травмирует психику, не удручает и не ожесточает, как равнодушие, пренебрежительное отношение к человеку.

- Умейте владеть собой, проявлять выдержку и терпение. Берегите себя, не позволяйте себе чрезмерно раздражаться.

- Отвечайте на грубость выдержкой и вежливостью.

- Никогда не оставляйте без внимания претензии и возражения заказчиков.

- Искренне и своевременно извиниться – это не унижение, а достойное признание определенной вины; это и признак культуры.

- Каждый поступок работника должен быть мотивирован и не вызывать у заказчика сомнения в его справедливости.

- Придерживайтесь согласованного с заказчиком времени его прихода.

- Держитесь прямо, не опускайте голову вниз, когда вы на виду, а тем более разговариваете с заказчиком.

- Старайтесь равномерно распределять свои физические и психические нагрузки, не забывая о часах основного потока посетителей.

- Вы не имеете права отзываться пренебрежительно об изделиях, которые заказчик отдает в ремонт, на восстановление или обновление.

- Берегите честь предприятия и своих товарищей.

Сотруднику недостаточно только выучить положения этого нравственного кодекса. Эти положения должны прочно перейти в его убеждения, стать его «второй натурой», не оставаться на бумаге. Однако некоторые работники контактной зоны, к



сожалению, не соблюдают требований профессиональной этики. Клиентам еще приходится встречаться с черствостью, бездушием, высокомерным к себе отношением. Конечно, со всеми этими отклонениями следует вести непримиримую борьбу как административными, так и воспитательными методами.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что предполагают этнокультурологические аспекты в структуре коммуникационного менеджмента?
2. Что предполагает этика деловых коммуникаций?
3. Какие этические принципы и нравственные категории являются ключевыми?
4. Кто такие работники контактной зоны?
5. Недопустимые нормы поведения и личностные качества – это...(перечислите).
6. Что является служебным этикетом работников сервисной сферы?
7. Что предполагает эстетическая культура работника сервиса?
8. Социальная культура и кодекс профессиональной этики – это...

## Тема 11. Управление политическим и социальным маркетингом

Совокупность определенных знаний и умений, обеспечивающих решения субъектом конкретных задач в сфере власти, политические технологии принято называть политическим маркетингом. На сегодняшний день не существует единственного, признаваемого всеми определения маркетинга - ни классического коммерческого, ни политического. Одни авторы видят в маркетинге не столько технологию, сколько философскую концепцию, мировоззренческую ориентацию, «умонастроение, подвигающее применить к политическому действию методы и способы, которые так хорошо удались применительно к действию коммерческому. Речь идет не о том, чтобы модернизировать пропаганду, а о том, чтобы заниматься политикой, как бизнесом». Подобное широкое толкование маркетинга было свойственно таким классикам, как П. Друкер или Ф. Котлер. Первый считал, что маркетинг является не специфическим видом предпринимательской деятельности, а охватывает всю ее целиком: «Это есть бизнес, увиденный с точки зрения конечного результата, то есть с точки зрения потребителя»; «маркетинг есть отличительная и единственная функция бизнеса».

До середины XX века маркетинга, понимаемого как разветвленная, научно организованная система взаимосвязи производства и рынка, в центре которой стоит потребитель, не существовало. Главной заботой предпринимателя являлось производство продукта, который затем продавался всеми имеющимися в наличии способами.

По мере развития производства, товарного насыщения рынка, ужесточения конкуренции становилось все труднее находить покупателей и сбывать произведенный без анализа сегмента товар. И теоретики, и практики пришли к выводу, что начинать надо не с производства, а с изучения рынка - потребностей и запросов покупателей. Логика новых отношений, связавших предприятие и рынок, была ясно осмыслена мэтром классического маркетинга Филиппом Котлером.

Профессиональные маркетологи не сразу признали универсальность своего инструментария. Революционный прорыв совершил сам Ф. Котлер, выведя маркетинговые концепции и технологии на орбиту масштабных социальных исследований и показав их значимость для функционирования некоммерческих (в т.ч. политических, государственных) структур, проведения массовых кампаний.

Исследование политического маркетинга, его использование на практике началось с середины XX века, но сам феномен политического маркетинга возник ещё задолго до этого, вместе с политикой, политическим процессом, политическими отношениями.

Следует отметить, что Н. Макиавелли можно рассматривать своеобразным политическим консультантом. Предмет книги Макиавелли «Государь» - это

манипуляция как главное средство приобретения и сохранения контроля над другими. Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во - вторых, с поведением подчиненных.

Сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей, нравственных привычек, достоинства и недостатки.

Государь может проявить самые лучшие лидерские качества, но они не принесут ему пользы. Поэтому правитель не может быть щедрым в такой степени, чтобы эта щедрость приносила ему ущерб.

Существует только два способа достижения цели - путь закона и путь насилия. Правителю не обязательно выбирать одно из двух. Он должен уметь пользоваться обоими способами. Зло надо творить сразу, а добро - постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

На развитие политического маркетинга оказали влияние следующие принципы, сформулированные Н. Макиавелли:

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер - всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Во второй половине XX века политологи, историки и, особенно, специалисты по маркетингу проявили к Н.Макиавелли повышенное внимание. Его произведения рассматриваются как источники идей, составлявших оригинальную систему практического управления. По своей эффективности, глубине и политической мудрости она не только не уступает, но даже превосходит иные разработки наших современников.

Проблема взаимоотношений политических лидеров, бюрократии, народных масс также является предметом изучения политического маркетинга. Именно поэтому веберовские теории власти и ее легитимности, бюрократии представляет для нас особый интерес. С ее помощью вскрываются некоторые сущностные связи между основными действующими субъектами политического процесса.

**Маркетинговый подход** (всюду, не только в политическом маркетинге) предполагает, что процесс осуществления маркетинговой деятельности условно разделяется на три основных блока: исследования определенного сегмента рынка, покупателя и т.п.; разработка технологий и др. мероприятий по реализации маркетингового решения; наконец, реализацию, внедрение технологий, мер, собственно, управление маркетингом.

Если исходить из подобного подхода, то процесс политического маркетинга распадается на три составляющие:

- исследование политического рынка, накопление о нем разнообразной информации, анализ специфики «политического товара», изучение потенциальных и реальных его потребителей и т.п.;

- политико - инженерная деятельность, то есть разработка всевозможных проектов и технологий, задачами которых является регулирование политического рынка;

- управление политическим маркетингом, то есть планирование и реализация системы подготовленных маркетинговых мероприятий, контроль за их осуществлением и т.п. (естественно, подобная деятельность ведется не самим социологом, а политическими структурами при непосредственной консультативной и иной поддержке социологических учреждений, центров, отдельных специалистов по политическому маркетингу).

Политолог, работающий в сфере политического маркетинга, с одной стороны, не сводит свою работу только к проведению политических эмпирических исследований, но и занимается политико-инженерной деятельностью, работает на реализацию политических проектов и мероприятий. С другой стороны, деятельность политологов, работающих в этой области, наконец, выходит из узких «рамок» участия в проведении лишь базовых исследований в период избирательных кампаний. Специалисты по политическому маркетингу становятся не только равноправными, но и ключевыми «игроками» на «поле» реализации политических процессов в обществе.

Политический маркетинг позволяет решать различные политические задачи. Первоначально решением этих задач занимались одни и те же люди. Однако возрастание значения политического маркетинга в современном политическом процессе привело к дифференциации и профессионализации деятельности в этой области. Появились люди, специализирующиеся на решении различных политических задач.

В настоящее время можно говорить о следующих основных видах политического маркетинга: политическая имиджология, политический PR, электоральный маркетинг, политический брендинг, регулирование политических конфликтов, лоббистская деятельность, заключение политических союзов и соглашений. Дадим краткую характеристику каждому из них.

Политическая имиджология является одним из старейших видов политического маркетинга. Даже в исторически ранних обществах образ правителя тщательно создавался и оберегался его советниками. Главная задача этого вида политического маркетинга - сделать образ того или иного политика, государственного деятеля привлекательным для широких масс, что обеспечило бы поддержку населением его действий.

Электоральный маркетинг занимает особое место среди других видов политического маркетинга. Его главное назначение - организация и проведение избирательных кампаний. Поскольку выборы в государственные органы проходят в

демократических странах регулярно, а конкуренция на этих выборах бывает крайне острой, то и интерес политиков к электоральному маркетингу повышенный.

Политический брендинг, или внесение в массовое сознание узнаваемых символов, значений, образов, способных в соответствии с целями субъекта политического управления спланировать, объединять людей или, напротив, разъединять их на соперничающие группы. Политический бренд - это своеобразный маркер, который позволяет при помощи одного слова, словосочетания или заменяющих их символов указывать на принадлежность людей к той или иной политической группе и на то место, которое они занимают в политическом пространстве.

Политические бренды при умелой при умелой их раскрутке превращаются в символы, объединяющие людей, поэтому можно сказать, что главный смысл политического брендинга как вида политического маркетинга - формирование политической идентичности в интересах субъекта управления.

Регулирование политических конфликтов требует особых умений и навыков. Этот вид политического маркетинга ориентирован на поиск путей и средств снижения политического противостояния и политической напряженности в обществе.

Лоббистская деятельность, направленная на оказание воздействия на государственных должностных лиц с целью принятия ими решения в интересах лоббирующей группы, обладает всеми признаками политического маркетинга и является одним из его видов. Лоббирующая группа вторгается в сферу политических властных отношений, но при этом не обладает статусными ресурсами власти, законным правом диктовать свою волю властвующим субъектам. Она вынуждена искать специфические способы и приемы воздействия на мотивацию лиц, принимающих решения.

Выделяют как особый вид политического маркетинга политику, проводимую различными партиями с целью создания союзов и достижения соглашений с другими организациями. Политика альянсов и соглашений имеет свои особенности, поэтому данный вид политического маркетинга нельзя свести ни к одному из ранее названных.

Одним из важных видов политического маркетинга в современных условиях является политический PR. Главной задачей политического PR является формирование в массовом сознании узнаваемого положительного образа государственного учреждения или политической организации, партии.

Можно обозначить цели политического маркетинга в государственном управлении:

Первое - коррекция поведенческих моделей, сформировавшихся у определенных социальных групп и представляющих угрозу для общества в целом (наркомания, алкоголизм, другие формы девиантного поведения).

Второе - внедрение в социальную практику идей, ценностей, поведенческих алгоритмов, рассматриваемых обществом как положительные; к таковым относятся экономия энергетических ресурсов, бережное отношение к окружающей среде,

забота о детях, пожилых людях и инвалидах, воспитание гражданственности, развитие политического участия и т.д.

Способствуя реализации этих целей, маркетинг выступает в качестве универсальной управленческой технологии, приобретающей в то же время ярко выраженный политический смысл и демократическую направленность. Представляя собой технологию политического и государственного управления, маркетинг иногда «конкурирует», иногда «сотрудничает» с другими современными технологиями - зондажами, «паблик рилейшнз», социальной рекламой. Спецификой маркетингового подхода является нацеленность не просто на изучение рынка, но на управление им. Воздействуя на отношение, позицию и поведение потребителей, маркетинг приобретает качества весьма мощного управленческого инструмента, приближающие его к «старой доброй» политической пропаганде. Именно поэтому важно помнить о базовых условиях, в которых только и могут существовать демократические технологии управления - политико-идеологическом плюрализме, свободе конкуренции и выбора на политическом рынке.

Третьей целью маркетинга, пришедшего на службу государству, выступает оказание не технологической, а теоретико-методологической помощи в деле реформирования структур и содержания государственного управления. Маркетинговая составляющая административных реформ - очевидность, которую можно и нужно критиковать, но которую невозможно игнорировать.

Следует отметить, что политический маркетинг часто путают с политической рекламой, пропагандой. Каждый из этих терминов может обозначать родственные, но вполне самостоятельные функции как политической, так и предпринимательской структуры. Оставаясь на почве технологической трактовки, мы считаем, что политический маркетинг - технология «зонтичная», инкорпорирующая в качестве составных элементов мониторинг, имиджмейкерство, рекламно - коммуникационную деятельность и др.

С иных позиций сущность политического маркетинга рассматривает Д. Линдон. Он считает, что политический маркетинг - это совокупность теорий и методов, которыми могут пользоваться политические организации и публичная власть для определения своих целей и программ и для одновременного воздействия на поведение граждан. «Электоральный маркетинг в строгом смысле слова есть лишь часть политического маркетинга, имеющая более узкую цель: помочь политическим партиям и кандидатам разработать концепцию эффективной избирательной кампании и осуществить ее». Другими словами, политический маркетинг - определенная концепция практической политики и управления, снабженная набором технологически отточенных знаний и умений в сфере изучения общественных потребностей, предложения, отвечающих этим потребностям политических и управленческих решений, реализации принятого курса вплоть до получения желаемого результата.

В России теоретическая разработка, равно как и практическая реализация политического маркетинга только начинаются. Одной из важных задач на этом пути является обобщение опыта, накопленного развитыми демократиями, а также анализ складывающейся на наших глазах российской модели политического маркетинга.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое социальный маркетинг?
2. Что такое политический маркетинг?
3. Что такое управление маркетингом?
4. Какая у политического маркетинга структура?
5. Что такое политическая имиджелогия?
6. Что такое политический PR?
7. Что такое электоральный маркетинг?
8. Что такое политический брендинг?
9. Как происходит регулирование политических конфликтов?
10. Что такое лоббистская деятельность?
11. Для чего производится заключение политических союзов и соглашений?

## Тема 12. Политическая детерминация коммуникативных процессов в обществе

**Политическая коммуникация:** понятие, структура, функции. Впервые о политической коммуникации в научном плане заговорили в период Первой мировой войны, когда только начали появляться исследования пропаганды. Теоретические работы и термин «политическая коммуникация» возникли в конце 1940-х – начале 1950-х гг. Выделение исследований политической коммуникации в самостоятельное научное направление было вызвано рядом причин: послевоенной волной демократизации; появлением и развитием кибернетической теории; возникновением и активным использованием новых коммуникационных технологий и систем. Сегодня политическая коммуникация является перспективной областью научных исследований, которая изучает весь спектр отношений представителей власти и граждан по вопросам политики, а также взаимосвязь между действиями субъектов политической власти и электорального поведения.

Так как коммуникационное начало присуще любому виду человеческой активности, то в современной науке политическая коммуникация трактуется как часть общей теории массовой коммуникации (П. Лазарсфельд, М.Н. Грачев), а также как разнообразные формы социальных контактов в публичной сфере.

Впервые в своем современном значении термин «коммуникация» появился в статье основоположника современной кибернетики Н. Винера. С тех пор это понятие неоднократно видоизменялось. Сегодня под термином «коммуникация» понимают и путь установления контактов между субъектами, и форму их взаимной связи, и сам акт общения, и процесс превращения сведений во всеобщее достояние. Аналогичные смысловые оттенки проецируются и на политические коммуникации.

Наиболее полное определение политической коммуникации дал известный французский социолог Р.-Ж. Шварценберг, который описывает политическую коммуникацию как «процесс передачи политической информации, в рамках которого происходит циркуляция информации между различными элементами политической системы, а также между непосредственно политической и социальной системами. Непрерывно идет процесс информационного обмена индивидов и групп на всех уровнях».

Американский политолог Л. Пай включает в политическую коммуникацию «все виды неформальных, коммуникационных контактов в обществе, оказывающих самое разнообразное воздействие на политику». То есть политическая коммуникация подразумевает не одностороннюю направленность сигналов от элит к массе, а весь диапазон неформальных коммуникативных процессов в обществе, которые оказывают каждый свое влияние на политику.

Существует еще несколько подходов к понятию «политическая коммуникация», среди них можно выделить следующие.



Р. Дентон и Г. Вудворт определяют политические коммуникации как публичные формы дискуссий по поводу рационального распределения дефицитных ресурсов, наделения кого - либо легитимной властью, возможностей публичной власти применять различного рода санкции.

Д. Грабер трактует политические коммуникации как способ общения, при котором используются неязыковые и вербальные контакты, а также различные формы политического протеста.

В англо - американском «Словаре политического анализа» Д. Плейно, Р. Риггса и Х. Робин политическую коммуникацию определяют, как «передачу смыслов (meaning), значимых для функционирования политической системы».

В российских научных исследованиях общей тенденцией является взгляд на интересующий нас феномен как на своеобразное социально - информационное поле политики. Отечественные ученые Н.В. Анохина и О.А. Маканова определяют политическую коммуникацию как способ развертывания логической последовательности политических событий. М.Ю. Гончаров одним из первых сформулировал определение политической коммуникации, как термина, который «должен описывать циркуляцию информации в сфере политической деятельности, то есть любые сообщения, тексты, оказывающие воздействие на отношения между классами, нациями и государствами». Пространство политической коммуникации, или «информационное политическое пространство», А.И. Соловьев определяет, как «совокупность исходящих акторов разнообразных потоков сообщений в сфере публичной власти и области принятия государственных решений». В целом специалисты характеризуют политико - коммуникационные процессы как «информационно - пропагандистскую деятельность социального субъекта по производству и распространению социально-политической информации, направленной на формирование (стабилизацию или изменение) образа мыслей и действий других социальных субъектов».

Изучение структуры политической коммуникации является необходимым условием для формулирования наиболее полного определения понятия «политическая коммуникация». Среди составляющих компонентов политической коммуникации следует выделить:

- субъект, который осуществляет активную политическую деятельность, связанную с выполнением поставленных целей;
- адресат коммуникации (другой субъект), который получает сообщение, обрабатывает его и делает ответный посыл сообщения отправителю, тем самым осуществляя процедуру обратной связи;
- каналы коммуникации;
- контент сообщения;
- пространство (индивидуальное, коллективное, сетевое и т.д.).

Исследователями также выделяются более сложные структуры политической коммуникации. Например, канадским ученым Дж. Томсоном была предложена более

сложная структура коммуникативных процессов, предполагающая учет их различных уровней: семантического, технического и инфлуентального (англ. Influence – влияние).

Семантический уровень раскрывает зависимость процессов передачи информации и возникновения коммуникации между субъектами от используемых знаково-языковых форм. С этой точки зрения во внимание принимается способность используемых людьми средств (знаков, символов и слов) сохранять или препятствовать сохранению смысла передаваемой информации, обеспечивать их адекватную интерпретацию реципиентами. Государство и его институты должны использовать языковые формы, которые понятны населению и могут сглаживать противоречия между потребителями правительственной информации. В противном случае может образоваться так называемый коммуникационный вакуум в отношениях власти с народом, что может привести к развитию конфликтной или даже кризисной ситуации.

Технический уровень информационно-коммуникативных процессов предлагает наличие целого ряда технических средств получения, переработки и передачи информации. С этой точки зрения информационная деятельность субъектов политики представляет собой функционирование специальных организационных структур, специалистов, банков данных, сетей и технологий хранения и передачи информации, значение которых состоит в их способности без изменений, промедления, в нужном направлении передать определенное сообщение. Данный уровень также раскрывает механизм сбора, анализа, хранения, извлечения и передачи политической информации по специфическим каналам коммуникации посредством информационно-технических структур и систем, компьютерных сетей, средств мобильной связи, баз и банков данных субъекта. Использование этих каналов позволяет государственным институтам осуществлять непрерывную коммуникацию со своими гражданами.

Инфлуентальный уровень информационно-коммуникативных отношений раскрывает степень влияния информации на сознание человека, так как именно на этом уровне определяются источник, предпосылки и факторы эффективности имеющих место на информационном рынке идей, взглядов и представлений. Чтобы повысить эффективность своей деятельности, субъекты политики должны обеспечивать адресность, смысловые и временные параметры подачи информации, учитывать особенности аудитории, для которой передаются сообщения, ориентироваться на господствующие в обществе традиции, обычаи, идеалы, ценности. Существует несколько наиболее распространенных форм информационного влияния: дезинформирование, лоббирование, манипулирование, пропаганда, кризисное управление, шантаж и т.д.

С точки зрения эффективности взаимодействия политических субъектов вышеприведенные уровни позволяют выделить самые важные компоненты информационно-коммуникативных процессов.

Эффективность политической системы характеризуется качеством исполнения ее функций, в том числе развитием политико-коммуникативного пространства. Развитие социально-политических отношений в конкретном государстве исторически связано с разнообразием функций политической коммуникации, которые отличаются непостоянством, однако все они тесно связаны между собой, хотя каждая из них достаточно самостоятельна.

Политическая коммуникация выполняет следующие функции по отношению к политической системе и гражданскому обществу:

1) информационную (распространение необходимых знаний об элементах политической системы и их функционировании);

2) социализационную (воспроизводит нормы и ценности, принятые в данном обществе, формирует важные и необходимые нормы политической деятельности и политического поведения);

3) политического просвещения (развивает адекватную ориентацию в отношении политической системы, а также в отношении реальных политических процессов);

4) пропаганды (выражение интересов субъектов власти способствует целенаправленному формированию общественного мнения по наиболее важным политическим проблемам);

5) политической мобилизации (обмен информацией между управляющими и управляемыми с целью получения согласия последних на принятие решения);

6) политического развлечения (способствует укреплению политических ориентаций граждан, что, в свою очередь, способствует поддержанию социально - политической системы государства);

7) легитимации (способствует признанию или укреплению государственной власти либо социального института, статуса, полномочий, опираясь на принятые в данном обществе ценности).

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое политическая детерминация коммуникативных процессов в обществе?
2. Приведите три определения понятия «политическая коммуникация».
3. Какова структура политической коммуникации? Приведите ее компоненты.
4. Какие функции у политической коммуникации?
5. Что такое политическое просвещение?
6. Что такое пропаганда применительно к политической сфере отношений?
7. Что такое политическая мобилизация?
8. Что такое политическая легитимизация?

## Тема 13. Гендерная спецификация отношений в структуре коммуникационного менеджмента

**Гендерный аспект коммуникативного поведения.** Общение с противоположным полом представляет трудность для людей начиная с самого раннего возраста. Уже маленькие дети понимают, что мальчик с девочкой разговаривают не так, как мальчик с мальчиком или девочка с девочкой. Есть целый ряд очень важных объективных причин, которые приводят к проблемам в общении между мужчинами и женщинами. Знать эти причины и предвидеть их последствия должен любой грамотный человек. Эти причины связаны с теми объективными «природными» различиями между мужчинами и женщинами, которые сформировались в ходе эволюции человека и отражаются в их поведении и общении.

Природа создала мужчин и женщин неодинаковыми. Мужчины умирают раньше женщин, так как получают больше травм и ранений, больше подвержены воздействию стрессов – это результат характерного для мужчины интенсивного контакта с окружающей средой, потребности активного воздействия на среду, заложенной в мужском характере.

Мужчины и женщины обладают специфическими особенностями врожденной мимики и жестикуляции. Например, кулак – мужской жест, женщины его показывать не умеют или показывают очень смешно. Мужчины и женщины по-разному совершают многие физические действия. Например, мужчины обычно зажигают спичку движением к себе, а женщины – от себя; гасят спичку мужчины обычно, подув на нее, а женщины размахивают горячей спичкой в воздухе.

Мужчины и женщины по-разному направляют взгляд на предметы. Если попросить женщину взглянуть на ногти, она обычно сжимает пальцы в кулак и смотрит на ногти, держа пальцы согнутыми. Мужчины чаще смотрят на ногти сверху, распрямив пальцы. Если попросить женщину взглянуть на потолок, она обычно слегка приподнимает подбородок и поднимает взгляд вверх, мужчины же обычно просто задирают голову и т.д.

По сравнению с женщинами, мужчины плохо приспосабливаются к изменениям окружающей среды, особенно если эти изменения происходят быстро и внезапно. Установлено, что если мужчину и женщину внезапно переместить в зону сильного холода, женский организм сразу начнет формировать жировую прослойку для защиты от холода, а мужской организм к этому неспособен. Чтобы выжить в неблагоприятной обстановке, мужчине надо не приспосабливаться к среде, а активно взаимодействовать со средой, изменять ее, чтобы выжить.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду,

обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужская стратегия инерционна: мужчина очень настойчив в своем стремлении достичь поставленной цели и гораздо неохотнее, чем женщина, отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчину трудно «запустить», но и труднее остановить.

Мужчина в общении с другими людьми демонстрирует стратегию настойчивости, женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Мужчина всегда настроен на то, чтобы что-то предпринять. Женщина, не зная, что делать, часто говорит мужчине фразу типа: «Ты же мужчина, придумай что-нибудь».

У мужчин и женщин различается общая ориентация личности. Исследования показывают, что у 75% мужчин и женщин ориентация в жизни оказывается практически противоположной.

Таблица 2.

### Сравнительный анализ гендерных моделей

мужчины	женщины
Профессиональная деловитость	Домовитость
Влечение к коллективу	Влечение к семье
Влечение к политике, науке, искусству	Влечение к учебе

Для мужчины работа и познание внешнего мира – это основной ориентир, именно этой сфере он хочет посвятить основное время. Женщина же ориентирована на семью и пополнение знаний, поэтому обычно девочки учатся лучше мальчиков.

Коммуникативная грамотность как раз и предполагает, что мужчины должны знать и учитывать особенности женского поведения и общения, а женщины – мужского. Необходимо разговаривать на языке, понятном партнеру. Это означает, что женщина должна стремиться говорить с мужчиной на «мужском», понятном ему языке, а мужчина с женщиной – на «женском». Встречное движение обеспечит эффективное общение и коммуникативный успех.

**Мужчина добивается** признания на работе, когда он делает нечто, свидетельствующее о его компетенции и умении. Заявляя о своих способностях и подтверждая их, он поднимает себя в глазах коллег, но если он терпит неудачу, то подрывает свою репутацию. Когда мужчина заключает сделку, разрабатывает успешный план, достигает намеченной цели, зарабатывает некую сумму денег, завершает проект или преодолевает затруднение, получаемое им признание определяется тем, насколько значительна была стоящая перед ним цель, какую прибыль он получил, насколько серьезные трудности преодолел. Небольшие достижения приносят небольшое количество очков, небольшие потери приводят к небольшой их утрате. Именно таким образом мужчины оценивают себя и других по уровню профессионализма и достижениям.

Женщины достигают признания по - другому. Женщина поднимается в глазах подруг, проявляя заботу, участие и преданность. Успех определяется не широтой

жестов, а постоянством. Значение имеют не масштабы, а глубина личного неравнодушия. Важен не результат, а те мысли, соображения и намерения, которые вами двигали. Компетентность и достижения для женщин – далеко не самое главное.

Чтобы преуспеть в отношениях с женщинами, мужчине необходимо учитывать эту разницу в оценках. Условно говоря, женщины начисляют по очку за каждое проявление участия – не важно, насколько оно значительно. Практически это означает, что много малых дел принесут мужчине больше, чем одно большое.

Очень часто бывает так, что новый руководитель-мужчина добивается более эффективной работы фирмы, но при этом напрочь отвергает от себя всех работающих там женщин. Очень скоро они либо увольняются, либо отказываются с ним работать. Эффективность эффективностью, но неприязнь со стороны женщин приводит к росту напряженности, что не лучшим образом сказывается на производительности труда и удовлетворению от работы. Работая бок о бок с женщинами, мужчины достигнут гораздо больших успехов, если станут помнить о необходимости поднимать себя в их глазах, способствуя взаимоподдержке и взаимоуважению.

**Мужчины** используют общение для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин – это тоже способ решения проблем, но еще и средство снизить напряженность, почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений, создать творческую атмосферу, открыть что-то новое.

Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью высказать нечто либо же что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Обычно мужчина склонен видеть в другом мужчине специалиста, только если тот обходится необходимым минимумом слов.

Когда мужчина говорит, излучая уверенность, он может не сомневаться: уважение коллег - мужчин ему обеспечено. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки.

Отыскивая или же предлагая решение, женщина склонна быть более личностно ориентированной, чем мужчина. Ее слова передают не только информацию, но и чувства. Не претендуя на то, что ей известны все ответы, женщина автоматически «притягивает» к себе поддержку других. Для мужчин такая вовлекающая манера женщин служит сигналом тревоги. Мужчины ошибочно заключают, что, если в речах женщины слышна неуверенность, если она открыта и интересуется мнением других, значит, она попросту не уверена в своих способностях решить стоящую перед ней проблему.

Если **мужчина - руководитель** не будет обращать внимания на то, как **подчиненные - женщины** реагируют на его прямолинейность, он обречет себя на молчаливый бунт в виде постоянной напряженности и перешептываний за спиной.

Мало того, когда мужчина чересчур прямолинеен, женщина может подумать, что он на нее сердит или же ею недоволен.

Мужчины на работе пользуются речью только по одному поводу, тогда как у женщин их для этого имеется целых четыре.

1. Нужно что-то обсудить. В этом отношении мужчины и женщины одинаковы.

2. Нужно предоставить или получить эмоциональную поддержку. Они могут вовсе ничего не сообщать – просто ставить вас в известность о своем эмоциональном состоянии. «Что за кошмарный день», - может сказать женщина своей собеседнице. «Да, денек», - ответит другая. Этот простой ответ богаче, чем кажется, расшифровывается он следующим образом:

Ты мне небезразлична, а потому я готова дать тебе свое сострадание и поддержку. Я знаю, как приятно, когда тебе кто-то сочувствует, так что я уделю толику своего времени тому, чтобы разделить твои переживания.

Я все понимаю. Быть может, мне сейчас и легче, но и я, случалось, переживала подобное. Я знаю, что это такое.

Я отдаю тебе должное. Ты сегодня действительно поработала как следует. Ты сделала все, что в человеческих силах. Ты полностью заслужила свое право чувствовать себя уставшей.

Но давайте разберемся, что происходит, когда вот это женское «кошмарный день» слышит мужчина. Скорее всего, он ответит что-то вроде: «Да ну, не все так плохо!», «Бывало и хуже» или «Да ты у нас молодец, ты справишься!» Иными словами, вместо того, чтобы воспользоваться случаем выразить женщине свое сочувствие, он наивно полагает, что его подбадривание поможет ей смотреть на вещи менее мрачно. Но ей - то хотелось совсем не этого, и подобные речи оптимизма ей отнюдь не прибавят.

Ей не обязательно, чтобы с ней соглашались – ей нужна только поддержка сочувствием. Ответом на тот же «кошмарный день» может быть: «Ну да, одна проблема за другой!», «Слава Богу, сегодня пятница», «Передохнуть некогда»

Такого рода эмоциональная поддержка прямо противоположна реакции мужчин. Для снятия стресса им свойственно преуменьшать серьезность проблемы, тогда как женщины, наоборот, раздувают ее, а потом делятся своими бедами с подругами.

3. **Нужно расслабиться.** Разговор о проблемах помогает женщине снять напряжение еще и потому, что такое обсуждение позволяет ей разобраться в своих делах. Когда женщина беспорядочно повествует собеседнице об источниках своих неурядиц, она осмысливает сложившуюся ситуацию. И по мере того, как она излагает положение вещей, ей самой становится ясно, что многие из ее забот не столь важны, как казалось поначалу. А вот когда женские сетования слышит мужчина, ему порой кажется, что его сотрудница пытается свалить с себя часть забот на него. Для него ее слова звучат так: «У меня столько работы, я не могу все это сделать».

Чтобы снять стресс и почувствовать себя уверенней, мужчина мысленно разрабатывает стратегию своих действий. А вот женщина обретает ту же уверенность,

просто изливая свои чувства – только после этого у нее начинает возникать ясный план. Большинство мужчин такого поведения не понимают и не приемлют. Разговоры о проблемах вместо разработки плана их решения – это не по-мужски, от таких вещей мужчин только хуже.

4. Говоришь, чтобы понять, что же собственно хочешь сказать.

Под воздействием стресса мужчины стремятся сосредоточиться и в результате бывают недовольны, когда их отвлекают. А вот женщин стресс заставляет рассеяться, поэтому у них возникает потребность поделиться избытком эмоций. Нередко женщина начинает делиться эмоциями в поисках хоть какой -нибудь поддержки, а мужчина думает, что она просто жалуется. С другой стороны, если к озабоченному мужчине обратиться с просьбой, он начинает ворчать, а женщина думает, что он недоволен или просто не хочет делать того, о чем она просит.

**Женщинам легче** всего утратить мужское уважение из-за того, что они на первый взгляд жалуются без причины. Иными словами, жалобы, сетования – это когда человек изливает отрицательные эмоции с целью исправления ситуации. Мужчины выражают свои отрицательные эмоции, именно стремясь к каким-то переменам. Когда мужчине слышится сетование или обвинение, женщина чаще всего просто делится своими чувствами.

Если перед мужчиной встает проблема, с которой он ничего не может поделать, он попытается тут же о ней забыть. Он инстинктивно следует девизу: «Не можешь – забудь». **Женщина рассуждает по - другому.** «Если ничего нельзя сделать, можно хотя бы об этом поговорить». Беседа о разочарованиях и неурядицах помогает женщине успокоиться, снять стресс. У женщин неурядицы принято трансформировать в объединяющие переживания.

Мужчинам легко утратить доверие женщин из-за того, что они ворчат и на первый взгляд злятся в ответ на женские просьбы. Когда мужчина ворчит, женщина ошибочно заключает, будто ему не хочется, чтобы в нем искали опору. Но как только мужчина двинется в новом направлении, его протесты тут же сойдут на нет. Ворчащий мужчина – это совсем не то же самое, что ворчащая женщина. Когда женщина ворчит, внутренне против чего-то протестуя, она действительно начинает злиться. Именно поэтому женщина, услышав мужское ворчание, тут же отступает.

**Женщины** обычно высказывают наиболее эмоционально. Эта склонность подкреплять жалобы отрицательными эмоциями серьезно вредит женской деловой репутации и обесценивает сами жалобы.

Выражать отрицательные эмоции при помощи риторических вопросов – один из самых легких способов для женщины убедить мужчин в своей некомпетентности. Когда клиентка, руководительница или сотрудница выражает свое недовольство или отчаяние при помощи риторического вопроса, мужчине важно понять: на него вовсе не нападают и ему нет нужды защищаться. Лично он здесь вообще ни при чем. Риторический вопрос означает, что женщина еще не пришла к определенному



мнению. По существу, это хороший знак – она еще способна увидеть ситуацию в менее мрачных красках.

Сам факт, что мужчина о чем-то спрашивает, означает, что он еще способен свое мнение переменить. Когда риторический вопрос задает женщина, ответ ей не нужен – ей нужно быть выслушанной. Когда же допытывается мужчина, ему действительно нужно получить ответы. Когда огорченный мужчина задает вопросы, женщина может быть уверена, что его огорчение улетучится, как только она на эти вопросы ответит. В такой момент ей нужно перестать слушать и начать как следует защищаться.

Нежелание слушать – один из наиболее частых женских упреков в адрес коллег - мужчин. **Мужчины напрасно думают**, что, предлагая женщине скоропалительное решение, они производят на тех хорошее впечатление.

Мужчины же чаще всего упрекают женщин в том, что они задают чересчур много вопросов и чересчур стремятся все переиначить. У мужчин опускаются руки, когда женщина пытается улучшить то, что и так хорошо. Когда женщина увлечена работой, она стремится улучшить все, до чего сможет дотянуться.

Наши наиболее серьезные ошибки: мужчины перебивают женщин готовыми решениями, а женщины лезут с непрошеными советами.

На работе для мужчин важны не личные пристрастия, а конкретный результат. Мужчины поглощены «вещами», которые способны помочь им проявить себя, получить результат и добиться поставленных целей. Успех у мужчин определяется способностью себя преподнести.

Если женщины не хвалятся своими достижениями, мужчины обычно заключают, что тем нечем похвалиться.

Упоминание о проблеме для мужчин – это просьба дать совет. Поэтому мужчина-руководитель начинает сомневаться в способностях женщины, когда она принимается обсуждать вопрос, решение которого очевидно. Когда женщина заводит разговор о проблемах, мужчина думает, что ей нужен совет, в то время как его собеседница всего лишь дает ему возможность разобраться в ситуации, чтобы затем квалифицированно оценить ее собственное решение.

Если женщина хочет предложить какие-то изменения для улучшения ситуации, она обычно начинает с рассмотрения различных аспектов проблемы. Как правило, она заранее знает, чего хочет, но стремится таким образом обосновать свою позицию. **Женщина - руководитель**, сотрудница или клиентка вовсе не хочет, чтобы мужчина указывал ей, что делать. Ей нужно, чтобы ее как следует выслушали и только потом помогли принять собственное решение. Чтобы наладить взаимопонимание и сотрудничество с женщиной, мужчине нужно побольше слушать, побольше спрашивать, а уж потом – если потребуется – давать советы и предлагать решения.

**Женщины на работе** тоже ценят эффективность и результаты, но еще более важны для них такие вещи, как поддержка, доверие и общение. Они уделяют гораздо больше времени тому, чтобы поддержать друг друга, оказать помощь, заставить поверить в себя.

**Женщины не носят униформы**, подчеркивающей их профессионализм. Более того, им нравится каждый день представлять в новом обличье – в зависимости от настроения.

Общение у женщин имеет первостепенное значение. Результат у женщин – это следствие позитивных рабочих отношений, а не наоборот. Обсуждение успехов и забот друг друга – способ укрепить дух взаимной поддержки, понимания и доверия. На работе женщины нацелены не на результат, а на взаимоотношения.

Так как женщины не лезут из кожи вон, чтобы доказать свою профессиональную состоятельность, предложение помощи не воспринимается ими как оскорбление. А потребность в помощи – как признак слабости. Для мужчин же непрошенные советы – источник раздражения и недовольства.

Женщины свято верят: все, что работает, способно работать еще лучше. Мужчины же придерживаются того принципа, что работающее лучше оставить в покое.

Когда женщина заводит разговор о своих проблемах, не время предлагать ей варианты их решения. Если такое происходит на работе, это ни в коем случае не повод считать, будто женщина не знает, как ей совладать со своими затруднениями. Нередко ей нужно просто убедиться в том, что ее решение верно. И, если он хочет ей помочь и завоевать ее расположение, гораздо правильней будет прислушаться и порасспрашивать. Общий принцип таков: вместо того чтобы моментально предлагать решение, мужчинам следует проявить участие, слегка посочувствовать, задать вопрос.

Если только мужчина не просит о помощи, лучший способ поддержать его – это предоставить возможность все сделать самому. Сказать мужчине то, что он и так знает, или невпопад указать ему, что нужно делать, - значит нанести обиду.

**Мужчины - профессионалы** делятся на два типа. Первые в ответ на попытки женщин их изменить начинают ворчать, дуться и всячески противиться; вторые же легко соглашаются, но быстро об этом забывают и продолжают вести себя по-старому.

Мужчина стремится совладать со своим настроением, а женщина – его оправдать. Услышав от мужчины упрек в том, что она расстраивается по пустякам или делает из мухи слона, женщина станет упорствовать в своем дурном настроении, всячески его обосновывая.

Прямую просьбу мужчины обычно воспринимают лучше, чем советы и указания.

Обращаясь с просьбой, избегайте оборота «не могли бы вы...». Лучше говорить прямо.

Апеллируйте к конкретным фактам и не будьте многословны.

Не исходите из того, что мужчине нужна ваша помощь.

Не исходите из того, что мужчине интересно ваше мнение.

Одно из ключевых различий между мужчинами и женщинами на работе заключается в подходе тех и других к решению проблем. Первым побуждением

мужчины, столкнувшегося с проблемой, будет уединиться и решить задачу самому, а вот женщина предпочтет обратиться к кому-то еще и разговорами вовлечь его в этот процесс.

Мужчина начнет решать задачу с того, что задумается, под силу ли ему сделать это в одиночку. Вывод же о том, что ему нужен кто-нибудь еще, заставит его переживать стресс.

**С точки зрения женщины**, если работа под силу одному, то двое справятся с ней лучше. Вовлекая другого человека в процесс решения проблемы, женщины отдают ему должное и оказывают уважение. Делясь проблемой с другими, женщина ни в коем случае не имеет в виду, что задача ей не под силу. Женщина с готовностью предоставляет своим сотрудникам, начальникам и подчиненным возможность поучаствовать в решении проблемы. Разговоры о проблеме вместо ее решения являются для мужчин источником стресса. Мужчины хуже женщин переносят эмоциональные неурядицы. Столкнувшись с проблемой, мужчина инстинктивно чувствует потребность ее решить или что-то предпринять по ее поводу.

Мужчине не терпится перейти от анализа к действию. А если задача окажется ему не по зубам, он предпочтет на время о ней забыть и переключиться на то, что он сделать может. Мужчин успокаивает действие, а женщин – разговоры.

Коллективное обсуждение проблем нередко усугубляет стресс. При коллективных обсуждениях как раз женщины склонны говорить меньше, тем самым давая высказаться остальным. Для женщин – это обычная вежливость, а мужчины думают, что женщине просто нечего сказать.

Часто женщины стесняются попросить о помощи прямо и действуют намеками – дают понять, что им приходится все делать самим. Женская самостоятельность – это выражение готовности принять помощь.

**Женщинам необходимо помнить**, что в беседе с мужчинами нужно говорить не столько о проблеме, сколько о ее решении.

Для мужчин коллективная работа означает, что у каждого человека есть свои сильные стороны, свои обязанности и свой участок работы. Будучи коллективом, сотрудники поддерживают друг друга, но ни в коем случае не нарушают границ. Для женщин коллективная работа означает, что обязанности, задачи и участки ответственности у сотрудников общие. Все работают вместе, и о четком разграничении «это мое, а это твое» речи не идет.

Проявлять отрицательные эмоции мужчины, как правило, избегают. В отличие от мужчин, для женщин проявление эмоций не является признаком слабости. Большинство мужчин инстинктивно отфильтровывают личные эмоции, а вот абстрактные выражают не стесняясь. С женщинами все наоборот: они склонны отфильтровывать абстрактные эмоции и свободно изливают личные.

В носящей более личностный характер женской дискуссии свидетелю-мужчине почудится обмен упреками, тогда как сами ее участницы себя задетыми не почувствуют.

Скажем, **когда мужчина расстроен**, ему вовсе не хочется услышать от женщины сочувственное: «Да, ты, должно быть, очень расстроен». У мужчин такая поддержка расценивается как снисходительность или унижение. А вот большинству женщин те же слова принесут уважение. Если у женщин неприятности, она высоко ценит, когда кто-то другой понимает, что ей приходится переживать, и проявлять к ней участие. Если мужчина расстроен, не нужно расстраиваться «для него». Если он обеспокоен, не изображайте для него беспокойство. Если он радуется, можно порадоваться вместе с ним, но грустить вместе с ним не стоит.

**Мужчинам нравится**, когда их уважают и побуждают к новым достижениям, и лучшим стимулом для них является признание их заслуг. Подбадривающая реакция, в отличие от утешения, содержит в себе посыл: «Я верю, что ты можешь с этим справиться, моя помощь тебе совершенно не нужна». Мужчинам в ней слышится доверие, признание заслуг и высокая оценка. Огромное значение здесь имеет интонация. Сострадательный тон из разряда «я чувствую твою боль» совершенно недопустим. Нужно быть более жизнерадостной, иногда даже веселой.

Лучший способ завоевать симпатии на работе – это проявлять положительные эмоции. Когда вы спокойны, вокруг вас возникает оазис спокойствия, и люди тянутся к вам. Когда вы способны оценить предоставляющиеся вам возможности, вы автоматически притягиваете к себе новые.

У мужчин настоящим профессионалом считается тот, кто может выполнять свою работу, невзирая на то, что происходит у него внутри. Люди, не умеющие сдерживать отрицательные эмоции, теряют мужское уважение. Женщины в проявлении отрицательных эмоций не видят ничего оскорбительного. Более того, это признак здоровой самооценки.

**Женщина может уверять вас**, что с ней все в порядке, в то время как вы будете ясно видеть, что ее что-то беспокоит. Когда мужчина говорит «все в порядке», он не просто сдерживается, но действительно не хочет говорить о своих чувствах.

**Обижаться на мужчин** и переходить на личности в ответ на их поступки – первейший способ для женщины воспрепятствовать своему успеху в смешанном коллективе и оказаться в изоляции.

Ясность мысли и нацеленность на окончательное решение производят хорошее впечатление на мужчин, но разочаровывают женщин. Мужчин убеждает уверенность и быстрота ответов, а вот женщины больше доверяют человеку, который вникает в их конкретные проблемы.

Женщины довольно часто вначале обрисовывают общую картину и лишь затем переходят к конкретному вопросу, требующему решения. У мужчин способность перейти к решению свидетельствует о профессионализме, женщине такая поспешность говорит о неуважении к собеседнице. Прежде чем получить ответ, женщина хочет быть выслушанной.

Если руководитель предлагает женщине то самое решение, которое она как раз собиралась изложить, она может сказать так: «Я тоже думаю, что нам надо

действовать таким образом. Я обсудила этот вариант с отделом продаж...они согласны».

**Когда мужчина забывает** о мелких просьбах, женщина принимает это как личную обиду. С точки зрения женщины, хорошая память на мелочи говорит о том, что вы с ней считаетесь.

**У женщины возникает ощущение**, что ее не слушают, когда мужчина прерывает ее на полуслове. Но именно уместность замечания свидетельствует о том, что собеседник внимательно слушает. У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина заканчивает фразы за нее. Для мужчины это служит свидетельством того, что его правильно понимают. Мужчине может казаться, что он знает, к чему клонит женщина, но знать этого он не может – она и сама-то не уверена в этом до тех пор, пока к ней не придут нужные слова.

Мужчины обычно наперед продумывают то, что собираются сказать, и твердо придерживаются намеченного. А вот женщины следуют за вдохновением, определяя то, к чему собираются прийти, в процессе изложения.

Изначально мужчины избегают задавать вопросы, но уж если обратятся к специалисту, то нисколько не противятся его указаниям.

**Женщинам хотелось бы**, чтобы мужчины выполняли их желания, не дожидаясь, пока их об этом попросят. На работе женщина - профессионал высоко ценит и облакает доверием мужчин, оказывающих ей те услуги, в которых она нуждается. Но вот чего она не терпит, так это когда мужчины решают за нее, что именно ей нужно.

**Когда женщины утверждают**, что мужчины их «не слушают», более правильно было бы заключить, что слушать они слушают, но безосновательно полагают, будто тема беседы исчерпана, не зная того, что от них ждут вопросов. **Мужчины не привыкли** рассчитывать, что собеседник будет вытаскивать из них сведения. Они прямо излагают лучшие идеи. Поэтому женщине важно понять, что ходить вокруг да около – не лучший способ произвести впечатление на работе. Выступая с докладом перед мужчинами, женщина должна знать, что о нем будут судить по тем идеям, которые прозвучат в его начале. Уповать же на расспросы – значит вредить своей профессиональной репутации. Женщин уточняющие вопросы подбадривают, а для мужчины они могут оказаться обидными.

**Гендерный конфликт.** В основе гендерного конфликта лежит противоречивое восприятие гендерных ценностей, отношений, ролей, приводящее к столкновению интересов и целей. Гендерный конфликт вызван противоречием между нормативными представлениями о чертах личности и особенностях поведения мужчин и женщин и невозможностью или нежеланием личности соответствовать этим представлениям-требованиям. Любой гендерный конфликт базируется на явлениях полоролевой дифференциации и иерархичности статусов мужчин и женщин в обществе.

В соответствии с уровнями анализа гендерных отношений можно рассматривать три больших группы гендерных конфликтов, которые вызваны рассогласованием

традиционного полоролевого поведения и потребностями личности в изменении содержания предписанных гендерных ролей (Клецина, 2004).

На макроуровне гендерный конфликт представляет собой конфликт социальный. В основе социального конфликта лежит борьба между социальными группами за реализацию собственных целей. В упрощенном виде гендерный конфликт этого уровня можно рассмотреть как конфликт интересов, скажем, борьбу женщин как социальной группы за более высокий статус в обществе. Во всех современных обществах женщины по сравнению с мужчинами обладают более низким статусом, следовательно, они имеют меньше власти и меньше доступа к принятию решений, важных для общественного развития (Гидденс, 1999).

На уровне межличностных отношений гендерные конфликты наиболее распространены в семейной и профессиональной сферах. Исследователи, занимающиеся изучением семейных отношений, как правило, учитывают такой значимый показатель семейной жизни, как характер распределения ролей между мужем и женой. Так, в работе Ю.Е. Алесиной и И.Ю. Борисова полоролевая дифференциация рассматривается как комплексный показатель, учитывающий не только реальное распределение ролей в семье, но и отношение к нему супругов (Алешина, Борисов, 1989). Гендерные конфликты в основном вызваны потребностью в пересмотре традиционных женских и мужских ролей. Мужчины чаще склонны к традиционному типу семейных отношений в быту (жена выполняет больший объем домашних работ, а если муж ей и помогает, то только выполняя традиционно «мужские дела»). Женщины чаще предпочитают эгалитарный тип распределения ролей в семье, при котором семейные обязанности делятся поровну между мужем и женой либо распределяются в зависимости от сложившейся ситуации: основную часть домашних дел берет на себя тот член семьи, у кого больше свободного времени.

**Гендерный стереотип** закрепления социальных ролей за определенным полом влияет на возникновение гендерных конфликтов и на индивидуальном уровне. Эти ролевые конфликты называют внутриличностными, они представляют собой внутреннее состояние человека, раздираемого противоречивыми представлениями, мотивами, моделями поведения. Внутренние конфликты представляют собой противоречия, возникающие между несовместимыми (или, по меньшей мере, трудно совместимыми) интересами, потребностями, представлениями, ролями. В зависимости от того, какие именно аспекты личности затрагиваются противоречиями, различают конфликты в мотивационной, когнитивной или деятельной сферах.

Существует классификация внутренних (внутриличностных) конфликтов на основе аспектов ценностно-мотивационной сферы личности. Внутренний мир человека включает мотивы («хочу», потребности, интересы, желания), ценности («надо», «я должен») и самооценку («могу», «я есть»). Исходя из такого понимания внутреннего мира человека, исследователи выделяют следующие внутренние конфликты (Анцупов, Шипилов, 1999):

– мотивационный конфликт – столкновение мотивов, бессознательных стремлений (З. Фрейд, К. Хорни, К. Левин); конфликт между «хочу» и «хочу»;

– нравственный конфликт – столкновение долга и желания, моральных принципов и личной привязанности, желаний и внешних требований, долга и сомнения в необходимости ему следовать (В. Франкл); конфликт между «хочу» и «надо»;

– конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности – конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение, или недостаточными физическими возможностями (часто это конфликт между желанием быть таким, как они – референтная группа, и невозможностью его осуществления) (А. Адлер);

**конфликт между «хочу» и «могу»:**

– ролевой конфликт можно подразделить на два типа: внутриролевой конфликт (различное понимание себя и своей роли: Я и роль) и межролевой (невозможность соединять несколько ролей). Интенсивность ролевого конфликта определяют степень несовместимости различных ожиданий; уровень жесткости соответствующих требований; личностные характеристики субъекта, его отношение к ролевым ожиданиям; конфликт между «надо» и «надо»;

– адаптационный конфликт – нарушение равновесия между человеком и окружающей средой, в частности нарушение процесса социальной или профессиональной адаптации;

**конфликт между «надо» и «могу»:**

– конфликт неадекватной самооценки – расхождение между самооценкой, притязаниями и реальными возможностями (варианты: низкая или высокая самооценка и низкий или высокий уровень притязаний); конфликт между «могу» и «могу»;

– невротический конфликт – длительно сохраняющийся конфликт любого из описанных выше типов или их совокупности.

В рамках гендерной психологии рассматриваются все указанные выше конфликты, однако лучше всего изучены гендерные ролевые конфликты. В самом общем виде ролевой конфликт – это «любое из нескольких возможных относительно продолжительных несоответствий между элементами ролей, проявляемых людьми в социальной ситуации, которые приводят к индивидуальным проблемам для одного или большего числа людей» (Biddl et al., 1960). Это достаточно широкое определение, охватывающее большой круг противоречий в рамках ролевого поведения.

Обобщая данные исследований (Лейтц, 1994; Biddl et al., 1960; Gross et al., 1957; Kahn et al., 1964; Stryker, Macke, 1978), в которых изучалась структура ролевого взаимодействия и типы ролевых конфликтов (в разных источниках их насчитывается от 4 до 16 типов), можно сделать вывод, что конфликты возникают из противоречий между тремя группами факторов: а) организационными (ролевые предписания, или социально заданные ролевые позиции); б) межличностными (стиль взаимодействия,

взаимные ролевые ожидания); в) личностными (мотивы, ценности, опасения, Я - концепция).

В целом все ролевые конфликты можно разделить на две большие группы: 1) внешние, или межличностные (зависящие от объективных характеристик – реальных ролевых ожиданий, ролевого поведения, ролевых норм и т.п.); 2) внутренние, или внутриличностные (зависящие от компонентов когнитивной структуры индивида, например, от его представления о ролевых ожиданиях). В некоторых источниках рассматриваются понятия объективного и субъективного ролевого конфликта (Горноста́й, 1999).

Традиционно различаются два основных вида ролевых конфликтов внутриличностного уровня. Это, во - первых, межролевые конфликты, когда разные ролевые позиции личности (и соответствующие формы ролевого поведения) несовместимы, что становится серьезной психологической проблемой.

Например, типичным, широко распространенным межролевым конфликтом является противоречие между профессиональной и семейной (жены, матери) ролями женщины. Само это противоречие в известном смысле неизбежно («чем больше уделяешь внимания работе, тем больше страдает семья», и наоборот) и обычно заставляет искать компромиссный вариант решения, однако оно может превратиться и в острый конфликт с жесткой необходимостью выбирать одну из двух альтернатив.

Выделяют типичные факторы, которые определяют силу конфликтов данного типа:

- степень несовместимости противоречивых ролевых ожиданий;
- жесткость, с которой предъявляются соответствующие требования;
- личностные характеристики субъекта, его отношение к ролевым ожиданиям.

Второй вариант ролевых конфликтов – это внутриролевые конфликты, то есть противоречия между требованиями роли и возможностями субъекта, когда тот не в состоянии соответствовать требованиям (например, быстро, без колебаний принимать решения) или не желает им соответствовать, что ставит перед ним проблему выбора (играть роль и изменить себе или отказаться от роли, а возможно, найти компромиссный способ снятия или ослабления этого противоречия).

Внешние и внутренние конфликты могут переходить один в другой. Поддаваясь групповому давлению и изменяя свое ролевое поведение на социально желательное, человек «загоняет» конфликт вовнутрь. Наоборот, если он начинает строить свое поведение в соответствии с собственной Я - концепцией и по внутреннему побуждению «сбрасывает» с себя неудобную роль, внутренний конфликт переходит во внешний.

Проблема ролевых конфликтов при более глубоком анализе выходит за рамки ролевого поведения и межличностных отношений. Ролевые конфликты теснейшим образом связаны с ролевым развитием личности, которое является важнейшей составляющей социализации личности на протяжении практически всего жизненного цикла.



Противоречия ролевого развития могут проявляться в форме жизненных кризисов разной степени остроты и тяжести.

Изучение жизненных кризисов в рамках ролевых теорий позволяет ввести понятие жизненной роли. В отличие от большинства социальных ролей, жизненная роль тесно связана с бытием человека, с глубинной структурой личности, по сути, это одна из форм бытия. Примерами жизненных ролей могут быть роли отца, матери, дочери, сына, а также половые роли, которые онтологически связаны с основами личности.

Противоречия жизненных ролей могут порождать ролевые конфликты. Например, такое противоречие половой роли, как транссексуализм, можно рассматривать как ролевой конфликт между социально заданной моделью роли, определяемой биологическим полом, ролевыми ожиданиями со стороны социума, и полоролевым самосознанием – Я - концепцией человека.

Жизненный кризис всегда сопровождается сменой жизненных ролей, разрушением старых ролей и появлением новых. Эта смена далеко не всегда безболезненна, противоречия, невозможность избавиться от старой роли или трудности принятия новой часто утяжеляют процесс кризиса.

Выделяют несколько самых распространенных типов ситуаций, в которых появляется ролевой конфликт или другие формы ролевого стресса (Горностай, 1998).

I. Несовместимость различных ролей. Эти ситуации возникают тогда, когда различные роли (или компоненты ролевого кластера) не могут функционировать одновременно или, когда одна роль существенно затрудняет исполнение другой. Примером тут могут служить противоречия между семейными и профессиональными ролями.

II. Противоречия между ролевыми ожиданиями разных людей. Это противоречивые или взаимоисключающие требования со стороны разных людей из значимого окружения личности. Пример: роль молодой жены муж видит иначе, чем свекровь.

III. Противоречия между ролью, которую необходимо выполнять, и ролевой Я - концепцией личности. Эти ситуации возникают, когда исполняемая (или та, которую предстоит исполнить) роль не соответствует представлениям человека о роли, а также о себе как субъекте роли. Примеры: неверно (вопреки призванию) избранный жизненный путь; отсутствие единомышленников, которые принимают человека и его роли такими, какими он их видит сам.

IV. Противоречия между ролевым поведением и ролевыми ожиданиями. Тут возможны ситуации односторонних и двусторонних противоречий (случаи дивергентных ролей, или полная ролевая несовместимость). Пример: поведение жены не совпадает с идеальными представлениями мужа о роли жены.

Три первых типа объединяет то, что их решение можно свести к проблеме личного выбора. В первом случае – это выбор между противоречивыми ролями. Во втором – между значимыми людьми. В третьем – между собой и группой или

сложившимися социальными обстоятельствами. Необходимость выбора – очень серьезная экзистенциальная задача, от эффективности решения которой зависит или личностный рост, или течение жизненного кризиса.

Проблема внутреннего или внешнего локуса ролевого конфликта характерна для третьего и четвертого типа описанных ситуаций. Она выражается в выборе между внутренними ценностями человека и ценностями других людей. Выбор между «Я» и «не-Я» – это самая общая стратегия поведения в ролевом конфликте. Однако решение о том, выносить ли его в сферу межличностных отношений или загонять вовнутрь, не дается легко и безболезненно. Оно зависит от таких существенных характеристик личности, как Я - концепция и система личностных смыслов.

Таким образом, гендерный конфликт как разновидность ролевого конфликта вызван противоречием между нормативными представлениями о характеристиках и особенностях поведения мужчин и женщин и невозможностью или нежеланием личности или группы людей соответствовать этим представлениям - требованиям.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение понятию «гендер».
2. Что обозначает гендерный аспект коммуникативного поведения?
3. Что такое гендерный конфликт?
4. Что такое гендерный стереотип закрепления социальных ролей?
5. Какие особенности управления, когда руководитель женщина?
6. Какие особенности управления, когда руководитель мужчина?
7. В чем смысл «Я – концепции» для понимания сути гендерных коммуникаций?
8. Кто более конфликтен в гендерном отношении?
9. Перечислите основные признаки мужского поведения.
10. Перечислите основные признаки женского поведения.

## Тема 14. Ресурсы коммуникационного менеджмента при решении проблем инновативно – практической направленности

**Кадры для инновационной деятельности** – это в первую очередь управленческие кадры. Квалифицированных исполнителей достаточно, нужно только направить их, подобрать команду исполнителей, которым поручить работу. В эффективных разработчиках, управленцах, организаторах, способных обеспечить результативность инновационной деятельности – как раз испытывается острый дефицит. Несмотря на широко распространенное мнение, в практике инновационной деятельности на российских предприятиях наиболее слабым звеном является не столько недостаточное финансирование, сколько отсутствие у руководства навыков управления инновационным процессом. Важно исходить из того, что процесс управления талантами не может рассматриваться в отрыве от развития и функционирования предприятия. В этом контексте не следует забывать и об имеющейся сегодня в России демографической ситуации. Количество работников уменьшается, конкурентная борьба за талантливых сотрудников возрастает, а привлечение талантов из внешней среды все более затруднено. Исследование рынка труда показали, что кандидатов на работу с требуемыми качествами практически нет. Люди, обладающие приближенными к требуемым качествами, знаниями, навыками – успешно разрабатывают и реализуют инновационные проекты и не нуждаются в смене вида деятельности. А люди, которые находятся в поиске работы – не соответствуют требованиям идеального образа инновационного менеджера и неисправимо далеки от него. Внимание менеджмента должно быть сосредоточено на создании ситуации, при которой каждый сотрудник имеет возможность проявить свои способности. Таким образом, одним из путей кадрового обеспечения управления инновационной деятельности, может являться использование в рамках корпоративной системы бизнес образования, целевой командной подготовки персонала. Повышенное внимание необходимо уделять не только поиску высококлассных руководителей инновационной деятельностью, но и их профессионально - личностному развитию и мотивации. Подготовка управленцев, способных к инновационной деятельности, должна заключаться не только в получении формально – логических знаний, но и в формировании практического опыта, развитии личности, в том числе и духовно-нравственном. Креативный, инициативный, энергичный, ответственный и высокообразованный персонал – самый ценный актив предприятия. Поэтому целесообразно осуществлять корпоративную подготовку инновационных менеджеров: профессиональную подготовку и переподготовку перспективных собственных сотрудников.

При этом образовательный комплекс подготовки персонала должен являться основополагающим во всех направлениях деятельности предприятия. В связи с

целесообразностью непрерывного инновационного развития предприятий корпоративная система профессионального образования должна охватывать все категории персонала: от рабочих и специалистов до топ - менеджеров. В нее должны входить программы опережающего непрерывного образования, созидательная и научная деятельность, программы гарантированного карьерного роста, мотивации и постоянной аттестации персонала. Известный ученый в области менеджмента Питер Друкер отмечал, что знания устаревают каждые 10 минут. То есть надо понимать, что у слушателя, выходящего из аудитории (любого учебного заведения любой страны), знания уже устарели. Поэтому учиться надо каждый день и в течение всей жизни. При этом целесообразно применять опережающую и непрерывную подготовку кадров для инновационной деятельности в рамках корпоративной системы профессионального образования персонала.

Опережающую и непрерывную подготовку кадров для инновационной деятельности можно определить, как совокупность процессов обучения на различных стадиях жизни и деятельности человека, реализуемых в различных социальных институтах: школьное образование, дополнительное школьное образование, высшее профессиональное образование, дополнительное профессиональное образование, в том числе корпоративная система профессионального образования, которые взаимосвязано, последовательно и целенаправленно решают задачи формирования необходимых интеллектуальных, личностных и духовно-нравственных качеств, социально-технологических компетенций с учетом актуальных и перспективных потребностей в инновационной деятельности. Задачами корпоративной системы профессионального образования являются:

1. Опережающая непрерывная подготовка кадров в условиях инновационного развития;
2. Отбор и подготовка управленцев, способных к созидательной деятельности, обеспечивающей долгосрочное и динамичное развитие предприятия в условиях модернизации страны и жесткой конкурентной борьбы, с использованием:
  - эффективных и результативных форм, методов, современных технологий обучения;
  - личностных качеств и практического опыта руководителей, преподавателей;
3. Формирование высокого уровня профессионализма, креативности, управленческих навыков, практического опыта, духовно - нравственного развития, патриотизма, эмоционально - волевой и стрессовой устойчивости;
4. Формирование высокопрофессиональных, высоконравственных и ответственных управленцев:
  - имеющих способности для развития инновационных технологий;
  - имеющих потенциал для эффективного и результативного карьерного роста;
  - способных эффективно действовать в сложных социальных, производственных ситуациях и прогнозировать последствия принимаемых решений.

Здесь возникает важнейший вопрос – что же ждет от предприятия талантливый работник, обладающий инновационным потенциалом? Ожидания таланта в большинстве случаев можно охарактеризовать следующими основными направлениями:

- возможность постоянного личного роста;
- возможность выбора;
- осмысленность действий и их результата;
- возможность поддержать чувство собственного достоинства;
- признание индивидуальности каждого сотрудника;
- непринужденность в отношениях, отсутствие жесткой иерархии.

Способность менеджмента предприятия учесть эти обстоятельства и создать соответствующие условия для талантливых сотрудников определяют возможность предприятия по их привлечению и по созданию для них возможностей для проявления и развития их инновационного потенциала. Это, в конечном счете, позволяет предприятию через механизмы управления потенциалом персонала развивать свой инновационный потенциал.

Перечислим методы и пути формирования требуемых личностных качеств:

- инновационность мышления (генератор эффективных идей);
- организационно - административные способности;
- амбициозность целей;
- трудолюбие;
- стрессоустойчивость.

Целесообразно формировать в процессе преодоления трудностей при обучении, с использованием воспитательных мероприятий. Трудности должны возрастать по мере адаптации к ним обучающихся. Это связано с тем, что личностные качества могут формироваться как путем многократных повторений (для этого надо много времени и большое количество повторений), так и путем быстрого изменения в стрессе, в период психического напряжения. Для этого не требуются многократные повторения, эффект может быть и при одной ситуации, но психика должна быть максимально открыта для изменений.

**Внутренняя активность.** Активность в значительной степени детерминирована генетически. Люди разные по активности. Наиболее раннее разделение активности по типам (внутренняя и внешняя активность) это выделения экстра и интровертов. Поэтому могут быть активными люди экстра и интро-типа. В последнее время, по мере роста степени наукоемкости производства, растет потребность в лицах с активностью во внутрь (интроверты). Это выраженные предметники, которые при благоприятных внешних условиях способны обеспечить активное развитие производства. Интровертная активность, выгодная предприятию, проявляется, прежде всего, в процессе обучения в Учебном центре через развитие познания, лидерства. Создаются условия, чтобы сам обучающийся хотел проявить свою активность. Активность поощряется разнообразно. Обучающимся предоставляется возможность по-разному

использовать самоподготовку, свое рабочее время, Создаются условия для занятия искусством, спортом и др. Активность на уровне выполнения распорядка дня и требований учебного заведения. Наряду с этим у обучающихся не должно быть выбора по поводу проявления низкой или умеренной активности. Низкая активность исключается самим распорядком дня, необходимостью постоянно что-то делать. Активность становится востребованной на уровне автоматизма, так она и закрепляется. Чрезмерная активность должна компенсироваться, трансформироваться в отличие, лидерство. Коррекция данных показателей достигается через мониторинг и принятие соответствующих корректирующих воздействий. Для лиц с чрезмерно развитой активностью даются задания, связанные с проявлением таких качеств как точность, терпение, выдержка (стрельба, шахматы, шашки, интеллектуальные тесты и др.). И эти мероприятия они должны выбирать самостоятельно.

Создать ситуации такого выбора – творческая педагогическая задача. - Внутренняя потребность в непрерывном развитии. Развитие обеспечивается как системой обучения, талантливыми преподавателями, увлеченными своим предметом, так и воспитательными и учебными воздействиями. В частности:

1. Осознание и пропаганда одного из основных законов предприятия – власть принадлежит не тому, у кого акции, а кто больше знает – даст не меньший эффект, нежели хороший преподаватель. И проявления этого закона должно демонстрироваться наглядно – на примере тех лиц, которые достигли благодаря своему профессионализму, результатам, знаниям многого.

2. Результаты успеваемости заносятся в зачетную книжку, в «Паспорт работника». Достижения каждого курсанта оцениваются как в учебном журнале, так и путем экспертных оценок – социометрии, опроса мнения преподавателей.

3. Привлечение ученых, курсантов для научных исследований: инновационных, технологических, психологических, маркетинговых и др., проведение дополнительных занятий по предметам обучения и др. должны способствовать развитию.

Для развития важно создавать соответствующие условия следующего типа: - можно заниматься в личное время; - можно вставать раньше других и заниматься; - можно заказывать дополнительные книги и др.

Таким образом, примерная комплексная программа подготовки кадров для инновационной деятельности предприятия может включать в себя следующие направления:

1. Развитие творческих способностей: - практические занятия по дизайну и рекламе; - развитие творческих способностей личности средствами театральной педагогики; - поиск и анализ успешных креативных прецедентов; - разработка и воплощение индивидуальной творческой работы (например, оформление территории, помещения);

2. Развитие личностных навыков: - имидж личности; - бизнес-этикет и корпоративная культура; - командообразование и формирование стрессоустойчивости: - управление конфликтами в инновационном проекте;

3. Система нормативного регулирования: - методология проведения креативного совещания; - система мотивации; - система карьерного роста; - система комитетов; - система электронного документооборота; - мастерство письменных коммуникаций; - подготовка и проведение презентации;

4. Научные основы бизнеса и - инновационный менеджмент; менеджмента: - управления человеческими ресурсами; - стратегический менеджмент; - проектное управление; - организация персонала и ресурсное управление; - национальная система управления инновациями; - стратегический маркетинг: - маркетинговые исследования; - анализ и прогнозирование рынка, использование поисковых систем; - брендинг;

5. Менеджмент обеспечения деятельности: - управленческие финансы и экономика; - компьютерные технологии в инновационной деятельности; - правовое поле инновационной деятельности;

6. Профессиональное развитие – технические знания и навыки: в зависимости от направления инновационной деятельности: - химия; - физика; -технология; - техника и оборудование; - автоматизация. А так же стажировка на зарубежных предприятиях и зарубежные командировки, участие в выставках, семинарах, конференциях, разработка и реализация учебной версии инновационного проекта на предприятии совместно с ведущими учеными.

Функционирование корпоративной системы профессионального образования для инновационной деятельности должно базироваться на следующих методологических принципах:

- модульная схема построения системы и образовательных программ;
- непрерывное обновление учебного процесса, отображающее изменение ситуации на рынке с появлением новых технологий;

- формирование устойчивых навыков практической реализации инновационных проектов; Результатом активного обучения должны являться новые проекты, компетентные управленческие решения и, несомненно, корпоративная идеология, без которой сегодня не может существовать ни одно развивающееся предприятие

Освещенные научно - практические рекомендации путей развития и методов повышения результативности кадрового обеспечения с использованием корпоративной системы профессионального образования позволяет реализовать результативную и эффективную инновационную деятельность производственных предприятий.

**Социально - психологическое взаимодействие персонала.** В ходе экономической деятельности формируются сложные и многосторонние отношения между различными категориями работников. На производстве персонал - это, прежде всего работник, люди со своим комплексом профессиональных и индивидуальных

качеств, среди которых социально-психологические и профессионально - квалификационные характеристики человека занимают преимущественное положение. Именно поэтому в современных рыночных условиях человеческий фактор производства становится не только главным экономическим ресурсом, но и ключевым звеном эффективной деятельности всех предприятий, организаций и фирм с различными формами собственности. По определению психологов, характер личности и ее поведение в процессе трудовой деятельности во многом определяют такие факторы, как природные свойства человека, его индивидуально-психологические особенности, а также сформировавшаяся система потребностей, интересов и мотивов и, кроме того, применяемая на предприятии система управления персоналом и методы воздействия на работников.

Природные свойства человека, в том числе активность, эмоциональность и многие другие качества, заложены в нем от рождения. По основным психологическим характеристикам любого человека можно отнести к экстравертам или интровертам. Экстравертов, которые большинство своих интересов сосредотачивают на восприятии внешнего мира, внешних объектов, характеризуют общительность в поведении, активность в действиях, социальная адаптированность, открытость, инициативность и др. интровертов, которые уделяют повышенное внимание своим собственным интересам, своему внутреннему миру, характеризуют замкнутость, необщительность, социальная пассивность, склонность к самоанализу и переживаниям.

В психологии для характеристики трудовой деятельности человека, индивидуальных особенностей личности, трудового поведения и эмоциональной стабильности обычно применяются четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик. Люди холерического темперамента — активные, целеустремленные, эмоциональные, страстные, несдержанные, горячие, отважные, бескомпромиссные сотрудники. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский подход. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом — героями и рыцарями. Холерики обычно худощавого телосложения, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны и поэтому часто оказываются в самой гуще событий. Для них характерны бурные реакции, открытость, резкие смены настроения, неровная работоспособность, неустойчивость и общая подвижность, рациональность.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий, на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная



подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, чередование и разнообразие интересов, чувств и взглядов. Сангвиники подвижны, склонны к смене впечатлений и отзывчивы.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Флегматики природой предназначены быть создателями, хранителями и опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или небольшого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей ровное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам и упорство в работе. Флегматики внешне слабо выражают свое эмоциональное состояние и отличаются логичностью суждений. Флегматикам лучше всего давать работу, которая требует долгого и кропотливого труда. Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой внутренний мир.

Меланхолики обладают высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями - это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложным чувствительным восприятием. По телосложению они чаще астеники - хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинёнными и тонкими конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в стрессовых ситуациях часто не выдерживает, что приводит к состоянию растерянности, замедленности, а также к ухудшению результатов деятельности или ее прекращению, а проще, стопору. Меланхолики неустойчивы, легкоранимы, необщительны, склонны глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: в частности, одни склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолический темперамент). Под характером понимается совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе. Черты характера формируются под воздействием конкретных условий, социальной жизненной среды и работы личности и во многом определяется ее природными данными, темпераментом. В практическом отношении наиболее важными выступают внутригрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляться как форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, так и в форме сотрудничества, состязательности и конкуренции. В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо динамическое состояние совместимости людей, либо состояние напряженности

и несовместимости членов группы по какому-то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние. В системе управления персоналом следует полнее учитывать психологические характеристики и особенности работников с целью совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала в экономической деятельности.

Социально - психологическое взаимодействие персонала на предприятии необходимо рассматривать и наиболее полно использовать с различных позиций: социально - экономических, производственно - информационных, организационно - управленческих, нормативно - правовых, а также индивидуальных, групповых и общественных, в том числе межличностных, межгрупповых, формальных, неформальных и т.п. Социально - психологические связи и взаимоотношения по типу «личность - личность», «личность - группа», «группа - группа» являются многозвенными и потому весьма сложными системами взаимодействия персонала на предприятии. В практическом отношении наиболее важными выступают внутригрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляться как в форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, так и в форме соперничества, состязательности и конкуренции. В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо динамическое состояние совместимости людей, либо состояние напряженности и несовместимости членов группы по какому - то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние. Взаимодействие руководителей предприятия и его подразделений со своими работниками также происходит в сложном сплетении личностно-контактных и безличных форм отношений и соединяет в себе как формальные, так и неформальные взаимоотношения на различных уровнях управления. Каждый работник, член первичного производственного коллектива включен в сложную систему управленческих взаимоотношений на всех уровнях управления. Социально-психологическое взаимодействие работников предприятия между собой и со своими работодателями является надежной основой эффективного существования всей системы управления персоналом и производством.

**Социально - психологические методы управления.** Социально - психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека). Социологические методы управления. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными

результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают: Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование). Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой. Различают такие формы партнерства: деловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное - между родственниками. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского партнерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе. Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

**Общение** — это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации. Переговоры - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта. Конфликт - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным

решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что обозначает понятие «ресурсы коммуникационного менеджмента»?
2. Кадры для инновационной деятельности – это...
3. Какие качества должны быть присущи активу предприятия?
4. Какие задачи у корпоративной системы профессионального образования?
5. Что такое инновационность мышления?
6. Что такое организационно - административные способности?
7. Что значит амбициозность целей?
8. На каких методологических принципах базируется функционирование корпоративной системы профессионального образования для инновационной деятельности?
9. В чем смысл социально - психологического взаимодействия персонала?
10. В чем смысл социально - психологических методов управления?

## Тема 15. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя

Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его способностей. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности - это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности. Психологи, занимающиеся теорией способности, различают специфические способности и общую способность личности. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности.

Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих умений. Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения, присущие сильным руководителям:

Умение решать нестандартные управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, иногда и конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен.

Умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит: одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на должность, - это приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности. Чем способней руководитель, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Чтобы стать хорошим руководителем высокого ранга и приобрести самосознание такого руководителя, нужно, как правило, пройти все ступени должностной лестницы. Сильный руководитель творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает.

Умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель - слабых. В первом случае можно говорить о положительной, во втором - об отрицательной саморегуляции управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой, от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный,

связанный с отрицательной саморегуляцией. Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель или специалист более высокой квалификации.

Коммуникативные способности руководителя играют важную роль в управлении, так как эта способность позволяет обеспечить эффективную работу горизонтальных и вертикальных в структуре организации.

В последнее десятилетие в нашей стране произошли серьезные политические и экономические перемены, приведшие к появлению новых профессий. Так, прочно вошло в нашу жизнь и обиходную речь слово и понятие «менеджер», которое все чаще используется вместо понятия «руководитель». При этом понятия «менеджер» и «руководитель» синонимичны по сути, поскольку они выполняют одну и ту же функцию: обозначение работы по организации и управлению деятельностью коллектива.

В условиях рыночной экономики меняются требования к деловым качествам руководителя. Согласно статистике, в нашей стране более 10 миллионов руководителей различных статусных групп. Но руководитель - это не профессия, а должность, которую можно занимать, не имея для этого специальной подготовки. Никому не придет в голову доверить управление поездом или самолетом человеку, не имеющему соответствующего образования, а руководство коллективом часто поручают специалистам, но совершенно некомпетентным в управлении людьми. Профессии руководителя нужно учить так же, как профессии врача или педагога. Это и породило появление такой профессии, как «менеджер», подготовка к которой ведется в высших учебных заведениях нашей страны.

Данной проблемой занимается ряд исследователей как в нашей стране, так и за рубежом - Ю.Н. Белокопытов, А.Г. Ковалев, Г.В. Панасенко, А. Попов, Э.А. Уткин, М. Вудвок, Д. Фрэнсис, Р. Марр, М.Мескон и другие. Различные ученые по-разному смотрят на проблему. Так, например, английские консультанты по психологии управления М. Вудвок и Д. Фрэнсис отмечают, что руководителям необходимы следующие навыки и способности: способность управлять собой, четкие личные цели, навык решать проблемы, изобретательность, высокая способность влиять на других, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать подчиненных и другие.

Уткин Э.А. считает, что современному руководителю должны быть присущи следующие черты:

наличие комплекса специальных знаний, высокая компетентность;

- предприимчивость, инициативность, способность к риску;

- гибкость и рациональность мышления и действий;

- логичность поступков, динамичность поведения;

- ориентация на конкуренцию;

- умение общаться с людьми, способность обеспечить хороший психологический климат в коллективе;

и умения:

- принимать правильные управленческие решения;
- подбирать, отбирать и обучать работников;
- находить выход из конфликтной ситуации;
- вести деловые переговоры.

Р. Марр подразделяет все умения и качества на три блока:

1. Профессиональная компетентность, под которой понимается специфические знания, умения и навыки в определенной области.

2. Методическая компетентность, к которой относятся способность к восприятию и интерпретации информации, к системному мышлению.

3. Социальная компетентность, которая включает в себя способность к общению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, то есть способность к руководству. При этом к социальной компетентности Марр относит также такие способности и качества, как контактность, умение вести переговоры, достигать поставленных целей, способность к адаптации, обучению, личной инициатива, готовность принимать на себя ответственность и т.п.

**Актуальность коммуникации в управлении.** Поскольку эту проблему давно изучают за рубежом, накоплен достаточный опыт в подготовке менеджеров, который можно использовать и в нашей стране. Классификации Р. Марра наиболее адекватно отражает все аспекты профессиональной деятельности менеджера. В условиях рыночной экономики происходит изменение профиля необходимых руководителю качеств. Согласно опыту зарубежных исследователей, если ранее ведущее место занимала профессиональная компетентность, то теперь в современных условиях наряду с ней такое же, если не большее значение имеют методическая и социальная компетентность.

Согласно проведенным Р. Марром исследованиям, чем выше положение руководителя, тем меньше значение профессиональной компетентности по сравнению с методической и социальной квалификацией: распределение компетенции.

Наибольший интерес для нас представляет социальная компетентность. По Марру, 70% своего времени руководители тратят на общение. Следовательно, успех предприятия или фирмы в значительной степени зависит от способности руководителя общаться с людьми внутри коллектива и вне его. Когда в 90-х годах прошлого века в США появились первые школы бизнеса, школы подготовки менеджеров, в программе обучения не было узкопрофессиональных предметов по экономике, праву, политике. Учебное время было посвящено развитию четырех главных умений управляющих и бизнесменов:

- умению слушать - полностью понимать собеседника, вбирать главное, ценное из его слов;
- умению говорить - кратко, ясно, вежливо, убедительно;

- умению читать быстро, избирательно, внимательно, запоминая прочно и надолго;

- умению писать грамотно, точно, соблюдая правила делового письма.

И сейчас во многих институтах и школах в США и западной Европы читается курс «Процессы коммуникации», где можно найти такие разделы, как «Умение быть понятным для собеседника», «Умение убеждать и уговаривать». В этих курсах большое внимание уделено процессу беседы. Данному курсу уделяется еще недостаточное внимание в планах подготовки менеджеров-руководителей у нас. А ведь только через общение с людьми можно добиться четкого понимания целей работы коллектива, создавая тем самым основу мотивации сотрудников. При этом неформальному общению нужно уделять не меньше внимания, чем формальному.

Слово - один из важных инструментов воздействия на подчиненных в процессе управления. Речь руководителя может вызвать как положительные (радость, удовлетворение, гордость), так и негативные эмоции (обиду, страх, недовольство), в результате чего меняется и настроение, и психологический климат в коллективе, и работоспособность сотрудников, что напрямую сказывается на эффективности деятельности коллектива.

Значение словесного общения велико для руководителя, будь то инструктаж с подчиненными, публичное выступление на совещании или собрании, постановка целей и задач перед коллективом, дружеская и воспитательная беседа, анализ ошибок подчиненных, разговор по телефону, деловые переговоры и многое другое. М.И. Станкин, перефразируя В.А. Сухомлинского, пишет: «Я твердо убежден, что множество производственных конфликтов, нередко оканчивающихся большой бедой, имеют своим источником неумение управляющего говорить со своими подчиненными». Люди часто теряют уважение к тем, кто не может как следует говорить, и они, наоборот, проникают уважением к тому, кто легко манипулирует словами.

Ли Якокка писал по этому поводу: «Я знал хороших руководителей производства, обладавших глубокими идеями, но ясно изложить их другим людям затруднявшимся. Но это же стыдно, когда человек больших способностей не в состоянии внятно рассказать о своих замыслах, выступая перед советом директоров или соответствующим комитетом».

Будучи назначенным или выбранным на должность менеджера, молодой руководитель должен владеть арсеналом знаний по взаимодействию с людьми. Всю необходимую информацию он может почерпнуть из справочной литературы и учебников по управлению, психологии. Но одно дело теория, другое - практическая стажировка. Владение умениями и навыками общения с людьми должно стать неотъемлемой частью подготовки руководителей. Когда молодой руководитель встанет во главе коллектива, то в своей работе с людьми, он будет воспроизводить ту культуру деловых отношений, те навыки общения, которые он видел, и которым его



обучали в вузе. И даже если в свое время он относился к этому критически, то, став руководителем, берет их на вооружение.

Формирование личности руководителя - процесс длительный и постоянный. Меняются условия деятельности, должен меняться и руководитель. В связи с этим является актуальным, на наш взгляд, выделение и рассмотрение таких механизмов, которые бы позволили любому руководителю (и опытному, и начинающему) при минимальных временных затратах оптимизировать свою коммуникативную деятельность и добиться успеха при управлении коллективом. Именно в этом, на наш взгляд, должна заключаться зона ближайшего профессионального и управленческого развития руководителя.

В качестве основы психологического описания профессии обычно применяют профессиографические схемы, ориентированные на конкретный тип профессиональной деятельности. Психологическая модель профессии включает в себя следующие компоненты

- цель труда;
- орудия и средства труда;
- степень проблемности трудовых ситуаций;
- особенности трудовых взаимодействий;
- особенности факторов напряженности.

Применяя данную модель описания, следует отметить, что для профессиональной деятельности специалиста в области управления характерны следующие психологические особенности.

Во - первых, это особенности цели труда. Как уже было отмечено, предметом профессиональной деятельности в сфере управления являются человеческие отношения. Поэтому из возможных целей профессиональной деятельности (гностической, преобразующей, изыскательской) для специалистов описываемого профиля характерна прежде всего преобразовательская, включающая в себя организацию, упорядочение отношений и систем взаимодействия, оказание воздействия на динамику отношений и систем их реализации. Особенности цели предполагают наличие специальных профессиональных качеств, таких как:

- дальновидность, заключающаяся в способности видеть перспективы работы, предвидеть последствия принимаемых решений;
- настойчивость, выражающаяся в упорстве и преодолении возникающих трудностей;
- рационализм, сочетающий в себе здравый логический ум и принятие обдуманных решений;
- широкий кругозор, представленный знаниями и умениями, выходящими за рамки профессии.

Особенности деятельности, вытекающие из своеобразия орудий и средств труда, требуют более детального обсуждения. Дело в том, что представления о средствах труда лежат в основе той профессиональной парадигмы, которая определяет

отношение человека к своей профессии и понимание сути этой профессии при взгляде со стороны. В том случае, если орудия и средства труда представлены материальными формами (инструменты, механизмы, системы автоматов), представления о содержании профессии легче формулируются в технических терминах. Тогда можно говорить о технократической профессиональной парадигме, предполагающей приоритет материальных средств труда, которые определяют не только формы профессиональной деятельности (что делает работник), но и критерии оценки эффективности деятельности (как, сколько и в какие сроки выполнено).

Совершенно иная картина деятельности предстает в том случае, когда с помощью материальных средств труда осуществляются лишь вспомогательные функции и решаются второстепенные профессиональные задачи. Именно такая ситуация характерна для большинства специалистов, выполняющих управленческие функции. Несмотря на достаточную техническую оснащенность рабочих мест (персональные компьютеры, оргтехника, системы связи) основную функцию несут иные средства труда. Это внутренние (функциональные) средства, представленные психологическими характеристиками человека, его интеллектуальными и личностными свойствами. Необходимость применения указанных свойств в качестве средств труда определяет ту профессиональную парадигму, которая характерна для всех профессий гуманитарного ряда. Эту совокупность представлений можно условно назвать психологической профессиональной парадигмой. Она предполагает выведение форм профессиональной деятельности и критериев ее оценки из психологических особенностей работника. В этом случае в субъективной картине профессиональной деятельности сливается «что» человек делает и «как» он это делает, то есть становятся нерасчленимыми такие параметры деятельности как ее содержание и формы реализации (способы). Указанное слияние приводит к многочисленным практическим проблемам, в частности – к тому, что именно в управлении как нигде более культивируется идея о незаменимости конкретных работников.

Своеобразие средств труда выдвигает особые требования к таким качествам специалистов управления как:

- уравновешенность (умение владеть своими чувствами);
- коммуникабельность (умение гибко реагировать на особенности других людей);
- толерантность (терпимость к мнениям и позициям других людей);
- уверенность в себе (умение разрешить внутренние противоречия).

По параметру степени проблемности трудовых ситуаций среди профессий сферы управления можно условно выделить те, где этот показатель находится на среднем уровне, и те, где он высок. При средней проблемности трудовых ситуаций деятельность достаточно четко определена, однако иногда в ней возникают непредвиденные моменты, требующие нестандартного подхода и неординарных решений. Фактор непредвиденности состоит прежде всего в том, что управленческая деятельность предполагает обилие контактов с разными людьми, поведение которых

в свою очередь зависит от массы объективных и субъективных обстоятельств. Поведение другого человека возможно предсказать только по некоторым параметрам, в целом же прогноз всегда будет носить вероятностный характер. В любой момент при общении с другими людьми можно оказаться в ситуации, к которой не готовы. Именно поэтому среди требований к специалистам - управленцам могут быть названы такие как:

- волевая устойчивость (устойчивость к внешнему давлению и к условиям, вызывающим тревожность);
- самостоятельность (способность действовать по своей инициативе);
- решительность (способность к быстрым решениям, немедленно реализующимся в виде конкретных действий).

В том случае, если профессиональная деятельность характеризуется высокой проблемностью, в работе часто встречаются новые, сложные ситуации, требующие творческой активности как в принятии, так и в реализации решений. Подобные характеристики присущи, во - первых, управленческой деятельности, во - вторых – любой профессиональной деятельности в новой профессиональной сфере и во вновь создаваемых организациях. Высокая неопределенность, присущая проблемным ситуациям, предъявляет к профессионалам дополнительные требования. К ним можно отнести:

- личную организованность (собранность и упорядочение собственной деятельности);
- предприимчивость (способность к активным действиям с учетом всех возможностей, предоставляемых ситуацией);
- инновационную готовность (ориентированность на нововведения и способность к отказу от стереотипов);
- готовность к риску (способность идти навстречу опасности).

Особенности трудовых взаимодействий в сфере управления состоят в изобилии непосредственных контактов с разнообразными группами людей (коллегами, подчиненными, вышестоящими руководителями, представителями других организаций). В этих контактах работник зачастую одновременно выступает и как исполнитель, и как организатор собственной деятельности, и как организатор деятельности других людей. Как правило, в профессиях, принадлежащих иным профессиональным сферам, подобного слияния функций не происходит. Более того, даже если с формальной точки зрения труд конкретного работника расценивается как индивидуальный (а не как часть коллективного труда), степень коммуникативной нагрузки от этого не уменьшается. Указанные обстоятельства требуют наличия таких профессионально важных качеств как:

- надежность (единство слова и дела, обязательность выполнения данных обещаний);
- нравственная устойчивость (отказ от использования сведений, полученных в ходе профессиональной деятельности, в корыстных целях);

- самокритичность (способность объективно оценивать собственные силы, достижения, критически осмысливать свои действия);
- дисциплинированность (умение подчиняться внешним регламентам деятельности, высокая нормативность поведения).

По параметрам особенностей факторов напряженности профессиональная деятельность в сфере управления характеризуется повышенной ответственностью, связанной с влиянием решений на судьбы других людей, высоким уровнем психической напряженности. Основная причина высокого уровня психического напряжения кроется в особенностях предмета профессиональной деятельности и в меньшей степени связана с конкретными условиями, в которых протекает профессиональная деятельность. Так как предмет профессиональной деятельности (взаимодействие людей) достаточно проявлен в ранее описанных параметрах, дополнительных требований, связанных с этим параметром, не выдвигается.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя?
2. Что обозначает понятие психической саморегуляции?
3. Какие черты характера должны быть присущи руководителю?
4. На какие условные блоки можно разделить необходимые умения и качества руководителя?
5. Что такое профессиональная компетентность руководителя?
6. Что такое методическая компетентность руководителя?
7. Что такое социальная компетентность руководителя?
8. Актуальность коммуникации в управлении предполагает...
9. Неформальные отношения руководителя с подчиненными: что это?
10. Дайте краткую характеристику идеального современного руководителя.

## Тема 16. Этические основы коммуникационного менеджмента

**Деловое общение** является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И, общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

**Этика** (от греч. - обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384 - 322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

**Мораль** (от лат. - нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — в семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

**Внутренний конфликт** между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в этике делового общения, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально - философском плане этика делового общения определяется общественно - экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе основным механизмом делового общения являются ритуал, традиция и обычай. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводилась в деловом общении древнекитайского общества. Не случайно знаменитый Конфуций (551 - 479 до н. э.) именно долг, справедливость, добродетель ставил на первое место в

отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставлял их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь-цзы) сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду. С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду».

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этике общения и делового поведения. Прежде всего они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения:

- «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».

- «Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

- «Слушаю слова людей и смотрю на их действия».

- «Держать два конца, но использовать середину».

- «Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий».

- «Благородный муж... когда смотрит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях».

- «Не зная ритуала, не сможешь утвердиться».

- «Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?»

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении. На самом деле, разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины», — путь компромисса, который проповедовал Конфуций, утверждая необходимость «держат два конца и использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм: «Слушаю слова людей и смотрю на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого.

Основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является принцип «пропорционального равенства», согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые - мало». Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль, как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием

капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, деловой прагматизм.

Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как **средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.** Думается, что этот подход является более цивилизованным и более эффективным.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия - между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей.

**В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов.** Естественно, если оно осуществляется этическими средствами во имя морально оправданных целей.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению.

В деловом общении в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Приведем нравственные эталоны и образцы поведения руководителя:

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каков он есть.

- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

- Тогда, когда это уместно, спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего, два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем:



- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» и т. д.

- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет».

Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами:

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

- Попробуйте достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попробуйте сделать это сами.

- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно — отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните - что посеешь, то и пожнешь.

- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более — проблемах.

- Старайтесь слушать не себя, а другого.

- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выплывет наружу и встанет на свои места.

- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересуется. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений.

Большую часть своей жизни человек проводит на работе, поэтому крайне важно создать там здоровую атмосферу. Работники должны знать о том, какая деловая этика общения будет уместна внутри трудового коллектива. Ведь только эти простые принципы и правила призваны регулировать отношения между людьми. Этические нормы оказывают немалое влияние на эффективность всего трудового процесса.

Каждый человек может воспитать эти качества в себе и применять их в жизненных ситуациях. Главное – упорство и усердие. Не бойтесь работы, выполняйте задачи с удовольствием и чтите нормы делового этикета. Существует основное правило, которое подразумевает деловая этика: темы бесед должны быть нейтральными, и ни в коем случае нельзя лгать. Будьте честны с окружающими, а самое главное – с самим собой. Сотрудники вне зависимости от занимаемой позиции не должны бояться проявлять инициативу, высказывать свое мнение и свою точку зрения. Именно такие работники нужны любому руководителю. Будьте сильными и уверенными в себе, покажите весь свой потенциал, выполняйте работу качественно и поразите всех своей активностью и настойчивостью. Ведь только такие люди добиваются успеха и могут смело заявить о себе на весь мир. Помните, что идти к цели нужно своими силами. Поэтому не используйте других людей в своих интересах, не самоутверждайтесь за их счет, не унижайте их, а уважайте окружающих и себя.

**Механизм восприятия каждого человека** своеобразен и неповторим, однако это совсем не означает что способность воспринимать мир определенным образом дается человеку от рождения. Восприятие формируется через активное взаимодействие человека с окружающей его культурной и естественной средой и зависит от целого ряда факторов таких как пол опыт воспитание образование потребности и т.д. Но не только эти характеристики оказывают влияние на формирование восприятия. Культурная и социальная среда, в которой проходит становление человека, играет значительную роль в способе восприятия им окружающей действительности. Влияние культурной составляющей восприятия можно видеть особенно отчетливо, когда мы общаемся с людьми, принадлежащими к другим культурам. Значительное количество жестов звуков и типов поведения интерпретируется носителями различных культур не однозначно.

Культурная принадлежность человека определяет интерпретацию им того или иного факта. Культура дает нам определенное направление в восприятии мира органами чувств что влияет на то как интерпретируется и оценивается информация, получаемая из окружающего мира. Например, мы довольно точно замечаем различия между людьми внутри своей культурной группы, в то время как представители других культур часто воспринимаются похожими друг на друга. Результатом такого восприятия, несмотря на свою абсурдность, стало широко распространенное выражение «лицо кавказской национальности». Можно сказать, что, подвергая большие группы людей одинаковому воздействию, культура генерирует похожие значения смыслы и схожее поведение ее членов. Так формируются стереотипы.

Термин «стереотип» (греч. stereos – твердый typos - отпечаток) введен в научный оборот американским социологом У. Липпманом. В книге «Общественное мнение» вышедшей в 1922 г. он сделал попытку определить место и роль стереотипов в системе общественного мнения. Под стереотипом Липпман понимал особую форму восприятия окружающего мира оказывающую определенное влияние на данные наших чувств до того, как эти данные дойдут до нашего сознания. По мнению

Липпмана, человек пытаясь постичь окружающий его мир во всей его противоречивости создает «картину в своей голове» относительно тех явлений, которые он непосредственно не наблюдал. Человек имеет ясное представление о большинстве вещей еще до того, как он с ними непосредственно столкнулся в жизни. Подобные представления - стереотипы формируются под влиянием культурного окружения данного индивидуума: «В большинстве случаев мы не сначала видим, а потом даем определение мы сначала определяем для себя то или иное явление, а потом уже наблюдаем его. Во всей ... неразберихе внешнего мира мы выхватываем то, что навязывает нам наша культура и мы имеем очевидную тенденцию воспринимать эту информацию в форме стереотипов. Стереотипы позволяют человеку составить представление о мире в целом выйти за рамки своего узкого социального географического и политического окружения. Липпман пишет о том, что стереотипы так настойчиво передаются из поколения в поколение, что часто воспринимаются как данность реальность биологический факт. Если же личный опыт противоречит стереотипу чаще всего происходит одно из двух: человек негибкий незаинтересованный по каким-то причинам в изменении своих взглядов либо просто не замечает этого противоречия либо считает его исключением, подтверждающим правило и обычно просто забывает о нем. Человек же восприимчивый любознательный при столкновении стереотипа с реальностью изменяет свое восприятие окружающего мира. Липпман не считает стереотипы однозначно ложными представлениями. По его мнению, стереотип может быть правдой или частично правдой или ложью. Липпман не только ввел в научный оборот термин «стереотип» дал ему определение, но и подчеркнул важность этого явления. «Система стереотипов - писал он - возможно является стержневой в нашей личной традиции она защищает наше место в обществе ... а также сохраняет время в нашей занятой жизни и помогает нам спастись от сбивающих с толку попыток увидеть мир устойчивым и охватить его целиком».

В 20-30-е гг. в Америке появился ряд оригинальных работ, преимущественно посвященных проблемам общественного мнения продолжающих разработку теории стереотипов. Так социолог Р. Бинкли называет стереотип «величайшим всеобщим знаменателем». Наличие стереотипов позволяет обывателю адекватно оценивать политическую ситуацию слишком сложную для его анализа и слишком удаленную от сферы его деятельности. Еще в одной работе, вышедшей в конце 30-х гг. рассматриваются два мира, в которых живет каждый человек. Один из них – «внешний мир» – включает в себя то что с нами происходит то что мы сами видели, чувствовали оценивали. Этот мир невелик. Большую же часть знаний о мире мы получаем из различных источников через язык, что и образует так называемый «вербальный мир». Соотношение между этими мирами такое же, как между картой и той реальной территорией, которую она представляет.

Понятие «стереотип» рассматривается в работах лингвистов социологов этнографов когнитологов психологов этнопсихолингвистов. Представители каждой

из вышеназванных наук имеет свое собственное представление о стереотипе свою классификацию данного понятия.

В термин «стереотип» относится к содержательной стороне языка и культуры, то есть понимается как ментальный (мыслительный) стереотип который коррелирует с картиной мира. Языковая картина мира и языковой стереотип соотносятся как часть и целое при этом языковой стереотип понимается, как суждение или несколько суждений, относящихся к определенному объекту внеязыкового мира субъективно детерминированное представление предмета, в котором сосуществуют описательные и оценочные признаки и которое является результатом истолкования действительности в рамках социально выработанных познавательных моделей. Но языковым стереотипом можно считать не только суждение или несколько суждений, но и любое устойчивое выражение, состоящее из нескольких слов, например, устойчивое сравнение клише и т.д.: лицо кавказской национальности, седой как лунь, новый русский.

В отечественной психологии до конца 50-х годов термин «стереотип» не употреблялся. Хотя проблема изучения шаблонов поведения человека ставилась. Наиболее всесторонне это было рассмотрено П.А. Сорокиным. Ю.А. Сорокин определяет стереотип как некоторый процесс и результат общения (поведения) согласно определенным семиотическим моделям, список которых является закрытым в силу тех или иных семиотико - технологических принципов, принятых в некотором социуме. Можно предположить, что стереотипизация (как результат) осознается индивидуумом в форме таких видовых понятий как стандарт и норма (родовым в этом случае выступает понятие стереотип) причем стандарт является реализацией некоторой семиотической и/или технологической модели на социальном и социально - психологическом уровнях, а норма является реализацией такой модели на языковом и психологическом уровнях.

Такое понимание понятий позволяет разграничивать языковое и неязыковое поведение и на основе этого можно сделать вывод что стандарт - это неязыковая социально - психологическая реальность, существующая на языковом уровне, выраженном нормой. Стереотип же является общим понятием, включающим в себя и норму и стандарт.

После работ П.А. Сорокина к проблеме устойчивых форм поведения долгое время не обращались и только в конце 50-х - начале 60-х годов в отечественной науке появился ряд работ критического содержания, в которых рассматривались проблемы стереотипизации и стереотипов. Тогда же впервые в отечественной науке были предприняты попытки дать определение понятию «стереотип». В.А. Ядов под стереотипом понимал «чувственно окрашенные социальные образы». И.С. Кон дает такое определение: стереотип - это «предвзятое, то есть не основанное на свежей непосредственной оценке каждого явления, а выведенное из стандартизированных суждений и ожиданий мнение о свойствах людей и явлений».

В литературе исследование проблемы стереотипов связано с именами Шихирева П.Н., Шерковина Ю.Л., Гаджиева К.С., Кона И.С., Ядова В.А., Зака Л.А., Кондратенко Г.М и др. Им присущ классовый подход к проблеме исследования стереотипов, в их работах наиболее часто встречается определение стереотипа как «образа» или «набора качеств» как достаточно примитивного или эмоционально окрашенного представления о действительности неадекватно отражающего объективные процессы. Однако сегодня большинство российских ученых (вслед за западными) стали более осторожно подходить к феномену стереотипа, считая последний преимущественно комплексным образованием и оценивая содержание его не только с негативной стороны (Агеев В.С., Васильева Т.В., Малышева И.В., Коробов В.К., Стефаненко Т.Г., Сорокин Ю.А., Янчук В.А. и др.).

**«Стереотип»** – это относительно устойчивый обобщающий образ или ряд характеристик (нередко ложных), которые свойственны представителям своего собственного культурного и языкового пространства или представителям других наций; **«стереотип»** – это представление человека о мире формирующееся под влиянием культурного окружения (другими словами это культурно-детерминированное представление) существующее как в виде ментального образа, так и виде вербальной оболочки стереотип – процесс и результат общения (поведения) согласно определенным семиотическим моделям. Стереотип (как родовое понятие) включает в себя стандарт, являющийся неязыковой реальностью и норму, существующую на языковом уровне. В качестве стереотипов могут выступать как характеристики другого народа, так и все что касается представлений одной нации о культуре другой нации в целом: общие понятия нормы речевого общения поведения категории мыслительные аналогии предрассудки суеверия моральные и этикетные нормы традиции обычаи и т.п.

**Виды стереотипов в коммуникации.** Выделяют различные виды стереотипов. Существуют автостереотипы, отражающие то, что люди думают сами о себе и гетеростереотипы, относящиеся к другому народу и как раз они более критичны. Например, то что у своего народа считается проявлением расчетливости у другого народа – проявлением жадности. Люди воспринимают многие стереотипы как образцы которым надо соответствовать. Поэтому такие фиксированные представления оказывают довольно сильное влияние на людей, стимулируя у них формирование таких черт характера которые отражены в стереотипе.

Н.В. Уфимцева дифференцирует этнические стереотипы и культурные стереотипы: этнические стереотипы недоступны саморефлексии члена этноса и являются фактами поведения и коллективного бессознательного им невозможно специально обучать, а культурные стереотипы доступны саморефлексии и являются фактами бессознательного и сознания им уже можно обучать.

В.В. Красных делит стереотипы на два вида – стереотипы-образы и стереотипы-ситуации. Примеры стереотипов-образов: пчела - труженица баран – упрямый, а стереотипов-ситуаций: билет – компостер аист – капуста.

Существуют еще две категории стереотипов: поверхностные и глубинные.

Поверхностные стереотипы – это те представления о том или ином народе, которые обусловлены исторической международной внутривнутриполитической ситуацией или другими временными факторами.

Эти стереотипы меняются в зависимости от ситуации в мире и обществе. Продолжительность их бытования зависит от общей стабильности общества. Это, как правило, образы - представления, связанные с конкретными историческими реалиями. Поверхностные стереотипы представляют несомненный интерес, прежде всего, для историков, а также всех, кто интересуется социально - политическими процессами, происходящими в обществе.

В отличие от поверхностных глубинные стереотипы неизменны. Они не меняются в течение времени. Глубинные стереотипы обладают удивительной устойчивостью и именно они представляют наибольший интерес для исследователя особенностей национального характера: сами стереотипы дают материал для изучения того народа, который является объектом стереотипизации, а оценки характеризуют особенности той группы, в которой они распространены.

Представители разных наук выделяют социальные стереотипы стереотипы общения ментальные стереотипы стереотипы мышления и поведения личности.

Наиболее важными в данной работе являются социальные стереотипы как достаточно обширное понятие и этнокультурные стереотипы как особая разновидность социального стереотипа.

Понятие социального стереотипа представляется как устойчивый образ или психологическое восприятие, какого - либо явления или человека свойственное членам той или иной социальной группы. Под социальным стереотипом обычно понимают упрощенный схематизированный эмоционально окрашенный и чрезвычайно устойчивый образ какой-либо социальной группы или общности с легкостью распространяемый на всех ее представителей. Нередко при определении социального стереотипа подчеркивают его целостность, ярко выраженную оценочную и ценностную окраску нагруженность его, так называемым, ошибочным компонентом и т.п. В других случаях акцентируются его динамические характеристики — устойчивость ригидность консерватизм — свидетельствующие о способности успешно сопротивляться любой информации направленной на его изменение. Общим местом в определениях социального стереотипа является также признание его преимущественно негативным феноменом, препятствующим полному адекватному взаимопониманию людей трактовка его в качестве своеобразных шор, искажающих видение социальной реальности.

Этнокультурные стереотипы (этнические) - это особая разновидность социального стереотипа - это обобщенное представление о типичных чертах характеризующих какой-либо народ.

Д. Кац и К. Брейли дают следующее определение: «Этнический стереотип – это устойчивое представление, мало согласующееся с теми реалиями которое оно

стремится представить и вытекающее из присущего человеку свойства сначала определить явление, а потом уже его пронаблюдать».

Психолог О. Кленберг определил понятие «этнический стереотип» следующим образом: «Это картина в умах людей относительно их собственной или других национальных групп. Подобные образы или представления обычно широко распространены в обществе; как правило, они чрезвычайно примитивны и невосприимчивы к объективной реальности».

В России проблемам изучения стереотипов не уделялось такого внимания как на Западе. Вместе с тем в нашей стране был разработан ряд интересных и оригинальных концепций. Интересной и научно обоснованной представляется концепция Н.А. Ерофеева, в основе которой лежит исторический материал. Предваряя исследование, посвященное восприятию Англии в России в 1825 - 1853гг. теоретической главой автор хотя и отказывается от термина «стереотип» уделяет значительное внимание проблемам восприятия одной нации другой. Этнические представления – это как бы итог усвоенной информации результат ее переработки и обобщенный вывод из нее они нередко влияют на отношения между нациями этническими группами и государствами.

Этнические стереотипы - это образы типичных представителей определенной нации наделенных национальными чертами внешности и особенностями характера. Например, существуют стереотипные представления о педантичности англичан пунктуальности немцев, эксцентричности итальянцев, трудолюбие японцев. Стереотипы являются инструментами предварительного восприятия позволяющие человеку облегчить процесс перцепции и каждый стереотип имеет свою социальную сферу применения. Стереотипы активно используются для оценки человека по социальным национальным или профессиональным характеристикам.

Существуют различные виды стереотипов. В частности, различают автостереотипы, отражающие представления людей о самих себе и гетеростереотипы, отражающие представления о другом народе другой социальной группе. Стереотипы также могут быть индивидуальными и социальными выражающими представления о целой группе людей. К социальным стереотипам относятся как более частные случаи этнические гендерные политические и целый ряд других стереотипов. Этнические стереотипы для нас представляют наибольший интерес. Этнические стереотипы - это образы типичных представителей определенной нации наделенных национальными чертами внешности и особенностями характера.

**Значение стереотипов для межкультурной коммуникации.** По наблюдениям специалистов стереотипами определяется около двух третей форм человеческого поведения. Стереотипы являются определенными убеждениями и «привычными знаниями» людей относительно качеств и черт характера других индивидов, а также событий явлений вещей. По этой причине стереотипы существуют и широко используются людьми. Люди не стремятся реагировать на окружающие их явления



каждый раз по – новому, а подводят их под имеющиеся у них категории. Постоянно меняющийся мир просто перегружает человека новой информацией и психологически вынуждает его классифицировать эту информацию в наиболее удобные и привычные модели которые и получили название стереотипов. В этих случаях познавательный процесс остается на уровне обыденного сознания, ограничиваясь житейским опытом, основанным на обобщении типичных для данной области представлений. В то же время окружающий человека мир обладает известными элементами единообразия и повторяемости, на которые вырабатываются устойчивые реакции и способы действия, носящие также стереотипный характер. Отказ от стереотипов потребовал бы от человека постоянного напряжения внимания и превратил бы весь процесс его жизни в бесконечную череду проб и ошибок. Они помогают человеку дифференцировать и упрощать окружающий мир иными словами «наводить в нем порядок».

Попадая в чужую культуру люди склонны к обобщению и упорядочиванию всего, что они видят. Уже с первых контактов с чужой культурой всегда начинается классификация новой информации и формируется относительно четкая модель этой культуры. Это достигается, как правило, путем упрощения и генерализации реальности выделения наиболее характерных черт данной культуры. Поэтому на основе всего многообразия впечатлений создаются четкие контуры чужой культуры и дается характеристика ее представителей по определенным признакам. Например, в основе стереотипов практичности и пунктуальности немцев или гостеприимства и склонности к выпивке у русских во многих случаях лежат наблюдения за их действительным поведением.

С помощью стереотипизации удастся создать упрощенную матрицу окружающего мира в ячейки которой, опираясь на стереотипы «расставляются» определенные социальные группы. Такой прием позволяет довольно быстро дифференцировать людей по группам на основе стереотипных признаков, ожидая от них определенного поведения. Стереотипы помогают распределить социальное окружение на обозримые и понятные группы и тем самым позволяют упростить сложность незнакомого культурного окружения.

С помощью стереотипов удастся четко разграничить свою и чужую этнические группы. Стереотипизация позволяет дать оценочное сравнение чужой и своей групп и тем самым защитить традиции взгляды ценности своей группы. В связи с этим стереотипы являются своего рода защитным механизмом служащим для сохранения позитивной идентичности собственной культурной группы.

Поскольку стереотип является порождением группы, то адекватно он может использоваться только при межгрупповых отношениях для быстрой ориентировки в ситуации и определения этнической или культурной принадлежности представителей различных групп. Ориентировка и определение происходит практически мгновенно — по знакам групповой принадлежности срабатывает психологический механизм стереотипизации и актуализируется соответствующий стереотип. Причем для

срабатывания этого механизма совершенно неважно, что в действительности происходит каков личный опыт носителя стереотипа; главное — не ошибиться в ориентировке.

В процессе межкультурной коммуникации человек воспринимает другого вместе с его действиями и через действия. От адекватности понимания действий и их причин во многом зависит построение взаимоотношений с другим человеком. В этих обстоятельствах стереотипы позволяют строить предположения о причинах и возможных последствиях своих и чужих поступков. С помощью стереотипов человек наделяется теми или иными чертами и качествами и на этой основе можно прогнозировать его поведение. Как в коммуникации вообще, так и в ситуации межкультурных контактов стереотипы играют очень важную роль.

Стереотипы жестко встроены в нашу систему ценностей являются ее составной частью и обеспечивают своеобразную защиту наших позиций в обществе. По этой причине использование стереотипов имеет место в каждой межкультурной ситуации. Без употребления этих предельно общих культурно специфических схем оценки, как собственной группы, так и других культурных групп невозможно обойтись.

Зависимость между культурной принадлежностью того или иного человека и приписываемыми ему чертами характера обычно не является адекватной. Люди, принадлежащие к различным культурам обладают разным пониманием мира что делает коммуникацию с единой позиции невозможной. Руководствуясь нормами и ценностями своей культуры человек сам определяет, какие факты и в каком свете оценивать. Это существенно влияет на характер нашей коммуникации с представителями других культур. Например, при общении с оживленно жестикулирующими во время разговора итальянцами у немцев привыкших к другому стилю общения может сложиться стереотип чрезвычайно экспрессивных и неорганизованных итальянцев. Итальянцы в свою очередь приобретут стереотип о немцах как о холодной и сдержанной нации и т.д.

В зависимости от способов и форм их использования стереотипы могут быть полезны или вредны для коммуникации. Как уже подчеркивалось, эффективная стереотипизация помогает людям понимать ситуацию и действовать в соответствии с новыми обстоятельствами. Поэтому стереотип может не только быть препятствием в коммуникации, но и приносить определенную пользу. Это возможно в следующих случаях:

- если его сознательно придерживаются. Индивид должен понимать, что стереотип отражает групповые нормы и ценности. Групповые черты и признаки, а не специфические качества свойственные отдельно взятому индивиду из данной группы;
- если стереотип является описательным, а не оценочным. Это предполагает отражение в стереотипах реальных и объективных качеств и свойств людей данной группы, но не их оценку как хороших или плохих;
- если стереотип точен. Это означает что стереотип должен адекватно выражать признаки и черты группы, к которой принадлежит человек;

- если стереотип является лишь догадкой о группе, но не прямой информацией о ней. Это означает, что первое впечатление о группе не всегда является достоверным знанием обо всех индивидах данной группы;

- если стереотип модифицирован, то есть, основан на дальнейших наблюдениях и опыте общения с реальными людьми или исходит из опыта реальной ситуации.

В ситуации межкультурных контактов стереотипы бывают эффективны только тогда, когда они используются как первая и положительная догадка о человеке или ситуации, а не рассматриваются как единственно верная информация о них.

Стереотипы становятся неэффективными и затрудняют коммуникацию, когда мы ошибочно относим людей не к тем группам некорректно описываем групповые нормы, когда смешиваем стереотипы с описанием определенного индивида и когда нам не удается модифицировать стереотипы, основанные на реальных наблюдениях и опыте. Акцент в общении на эти способы использования стереотипов приводит к тому, что они могут стать серьезной помехой при межкультурных контактах.

Выделяют ряд причин, согласно которым стереотипы могут препятствовать межкультурной коммуникации.

- За стереотипами не удастся выявить индивидуальные особенности людей. Стереотипизация предполагает, что все члены группы обладают одинаковыми чертами. Такой подход применяется ко всей группе и к отдельному индивиду на протяжении определенного промежутка времени, несмотря на индивидуальные вариации.

- Стереотипы повторяют и усиливают определенные ошибочные убеждения и верования до тех пор, пока люди не начинают их принимать за истинные.

- Стереотипы основываются на полуправде и искажениях. Сохраняя в себе реальные характеристики стереотипизируемой группы, стереотипы при этом искажают действительность и дают неточные представления о людях, с которыми происходят межкультурные контакты.

Люди сохраняют свои стереотипы даже, несмотря на противоречащую им действительность, поэтому в ситуации межкультурных контактов важно уметь эффективно обходиться со стереотипами, то есть осознавать их и уметь от них отказываться перед фактом их несоответствия реальной действительности.

При анализе стереотипов необходимо учитывать, как отрицательные, так и положительные психологические последствия стереотипизации. С одной стороны, выводимая из стереотипа схема суждения о другом человеке нередко действует как предубеждение. Возникая в условиях дефицита информации социальный стереотип часто оказывается ложным и играет консервативную роль формируя ошибочные представления людей о происходящем деформируя процесс интерпретации происходящего и характер межличностного взаимодействия. Любой социальный стереотип, оказавшийся верным в одной ситуации может оказаться неверным в другой и, следовательно, неэффективным для решения задачи ориентировки личности в окружающем социальном мире.

С другой стороны, наличие социальных стереотипов играет весьма существенную роль в социальной жизни по той простой причине, что без них при отсутствии исчерпывающей информации о происходящем или наблюдаемом невозможны были бы ни адекватная оценка, ни адекватный прогноз. Во – первых, стереотип позволяет резко сократить время реагирования на изменяющуюся реальность; во - вторых ускорить процесс познания; в-третьих, предоставить хоть какое-то первичное основание для ориентировки в происходящем. Стереотипы облегчают понимание, например, чем больше стереотипов в тексте, тем легче он понимается. Несмотря на упрощение и схематизацию стереотипы выполняют необходимую и полезную функцию в психологической регуляции процессов межличностного понимания.

Несмотря на обоснованность или необоснованность истинность или ложность стереотипов все они являются неотъемлемым элементом любой культуры и уже самим фактом своего существования оказывают воздействие на психологию и поведение людей влияют на их сознание и межнациональные контакты.

Сегодня все больше ученых обращается к теории и практике межкультурной коммуникации поскольку стало ясно что для разрешения проблем межкультурного общения необходимо объединить усилия представителей разных наук. Исследователями анализируются такие понятия как стереотип и предрассудок изучается их влияние на процесс межкультурной коммуникации. Множественность точек зрения на содержание своеобразие и роль этнических детерминант восприятия и обилие работ, посвященных этому вопросу за последнее время, как в России, так и за рубежом лишней раз демонстрируют актуальность и важность изучения особенностей межэтнического восприятия.

Наиболее спорными на сегодняшний день являются такие вопросы как проблема истинности этнического стереотипа и отражения в нем реальных черт стереотипизируемой этнической группы, а также объяснение необычайной устойчивости и прочности представленного в стереотипе знания. Важно понять «каким образом знание «затвердевает» превращается в догму и почему функционирует даже когда доказана его гносеологическая несостоятельность». В настоящее время эта проблема только поставлена и ждет своего решения.

Особую значимость приобретает исследование роли этнических стереотипов в процессе формирования позитивной этнической идентичности анализ путей и способов преодоления негативного влияния этнических предрассудков на межэтнические отношения и предотвращения перехода от предрассудка как умственного конструкта к открытой этнической дискриминации и национальной вражде.

**Официальная корреспонденция (деловые письма) бывает следующих видов:**

**Информационное письмо** – деловое письмо, в котором адресату сообщаются сведения официального характера, о каких-либо событиях, фактах, представляющих взаимный интерес. Может быть инициативным или являться ответом на письмо-

просьбу или письмо - запрос. Как правило, такие письма подписываются генеральным директором либо другим лицом, уполномоченным подписывать такие письма.

**Письмо - извещение** – деловое письмо, информирующее о публичных мероприятиях (конкурсах, совещаниях, семинарах, выставках, конференциях и т.п.).

**Сопроводительное письмо** – деловое письмо, используемое для отправки документов (договоров, протоколов, актов и др.), не имеющих адресной части. Подписывается генеральным директором либо другим лицом, уполномоченным вести деловую переписку. Обязательным реквизитом сопроводительного письма является отметка о наличии приложения, которую ставят непосредственно после текста.

**Гарантийное письмо** – деловое письмо, содержащее обязательство по оплате работы, продукции, услуг, аренды, или подтверждение качества и сроков выполнения работ, возврата кредита и.д. Как правило, содержит просьбу в адрес корреспондента и юридически значимую формулу: «Оплату (предоставление услуг и т.д.) гарантируем»; «Возврат кредита гарантируем»;

**Письмо - предложение** – деловое письмо, направляемое потенциальному партнеру с предложением товаров, услуг, сотрудничества и т.п. Может содержать конкретную детальную информацию или общую информацию, которая будет являться предложением к началу переговоров.

**Письмо - заявка** – деловое письмо, которое составляется для принятия участия в мероприятиях или получения услуг, предоставляемых другой организацией.

**Письмо - подтверждение** – деловое письмо, в котором отправитель подтверждает получение сведений, документов и других материалов, ранее достигнутые договоренности, намерения и т.п.

**Письмо - напоминание** – деловое письмо, которое используется в случаях, когда компания не осуществляет действия, вытекающие из предварительных договоренностей.

**Письмо - требование** – деловое письмо, цель которого заставить адресата выполнить взятые на себя обязательства в условиях, когда имеются серьезные нарушения ранее принятых договоренностей. В нем обязательно излагаются условия этих договоренностей и требование о необходимости выполнения обязательств, там же указываются, какие будут приняты меры, если обязательства так и не будут выполнены.

**Претензионное (рекламационное) письмо** – деловое письмо, содержащее заявление об обнаружении несоответствия товара или услуг требованиям, которые были заявлены в договоре. Цель данного письма – возместить убытки, которые понесла компания в результате нарушений условий договоров. Претензии направляются виновной стороне таким образом, что-бы у отправителя сохранился факт получения претензии виновной стороны (заказным или ценным письмом с уведомлением о вручении, курьером, экспресс-почтой).

**Письмо - запрос** – деловое письмо, которое направляется с целью получения каких - либо официальных сведений или документов. Должно содержать обоснование

необходимости предоставления сведений или материалов и изложение запроса (просьбу). Письмо-запрос требует письма-ответа.

**Письмо - ответ** – деловое письмо, составляемое как ответ на письмо-просьбу, письмо-запрос или предложение. Ответ может быть положительным или отрицательным (письмо-отказ). Для ссылки на поступившее письмо в бланке письма всегда есть реквизит «На №..», куда и вносятся сведения об инициативном письме.

**Служебная записка** – деловое письмо, служащее для решения текущих вопросов деятельности внутри компании. Не предназначено для выхода за его пределы.

Письма подписываются должностными лицами компании в соответствии с их полномочиями.

#### **Требования к тексту письма:**

При подготовке проектов исходящих писем и служебных записок необходимо использовать официальный бланк компании.

Текст письма излагается официальным языком без применения оборотов разговорной речи, используются устойчивые выражения.

Если в письме изложена информация по нескольким вопросам, то ее следует разделять на пункты, подпункты, которые должны быть пронумерованы в виде многоуровневого списка.

Текст письма должен быть четким, точным, логически последовательным, исключать двусмысленное толкование. Как правило, текст последовательно включает в себя:

Вводную часть (как есть?)

Смысловую часть (как или что нужно?)

Заключительную часть с выводами и предложениями (что, как и когда нужно делать).

В письмах используются следующие формы изложения:

- от первого лица множественного числа («просим направить», «направляем на рассмотрение»);

- от первого лица единственного числа («считаю необходимым», «прошу выделить»);

- от третьего лица единственного числа («ОАО «Газпром» не возражает», ОАО «Газпром» считает возможным»).

#### **Примеры устойчивых выражений для различных видов писем:**

Для информационных писем, писем-сообщений, извещений, напоминаний, предложений –

*Сообщаем Вам, что...*

*Доводим до Вашего сведения, что...*

*Несмотря на однократные напоминания....*

*Считаем необходимым поставить Вас в известность о ....*

Для писем-просьб, запросов, заявок, ответов, подтверждений –

*Просим Вас сообщить...*

*Просим Вас предусмотреть участие...*

*Подтверждаем договоренности, достигнутые на переговорах...*

*Просим Вас предоставить...*

Для сопроводительных писем –

*В соответствии с предварительной договоренностью высылаем вам...*

*В соответствии с условиями договора направляем Вам...*

Для гарантийных писем –

*Оплату (предоставление услуг и т.д.) гарантируем...*

*Возврат кредита гарантируем...*

Для писем претензий, требований –

Во вводной части:

*Направляем Вам претензию на ...*

*Срочно требуем выслать (выполнить, перечислить, предоставить)...*

*Требуем выполнить взятые на себя обязательства...*

В заключительной части:

*В противном случае дело будет передано в Арбитражный суд...*

*В соответствии с изложенным, просим Вас поставить недостающий товар (возместить стоимость расходов, возместить убытки, перечислить на расчетный счет сумму, компенсировать расходы)...*

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое этика?
2. Что такое мораль?
3. Что такое деловое общение?
4. Этические основы коммуникационного менеджмента – это...
5. Что такое гармонизация интересов?
6. Как правильно критиковать человека?
7. Механизм восприятия каждого человека — это...
8. Что такое стереотип восприятия?
9. Перечислите виды стереотипов в коммуникации.
10. Что такое автостереотип?
11. Что такое гетеростереотип?
12. Поясните значение стереотипов для межкультурной коммуникации.

## Тема 17. Электронный документооборот в системе коммуникационного менеджмента

**Электронные средства коммуникации.** Одной из существенных характеристик, примет нашего времени становится глобальное разделение труда и стремительное развитие средств электронной коммуникации. Вообще - то, один процесс без другого вряд ли был бы осуществим – по сути, это два важнейших фактора глобализации. В богатых странах все больший удельный вес среди видов занятости занимают работы в сфере услуг – управленческих, коммунальных, правовых, медицинских, посреднических, агентских и т.п., – а основные производства переносятся в страны третьего мира, где благоприятный климат и дешевая, но достаточно квалифицированная рабочая сила, поэтому сравнительно невелики издержки.

Используя персональный компьютер и передовые телекоммуникационные технологии, работники сферы услуг, разработчики, управленцы могут выполнять часть работы вне офиса компании.

Темпы оснащения современного офиса сложным электронным оборудованием, вне зависимости от размера организации, растут с каждым днем. То, что было роскошью в течение последних десятилетий прошлого века, – текстовые редакторы, персональные компьютеры, факсимильные аппараты, универсальные телефонные системы и цветные копировальные аппараты – стало уже обычным для офиса. Прогресс в области офисного оборудования увеличивает его производительность и надежность, но, в то же время, требует более высокого уровня знаний в области техники от тех, кто использует это оборудование. От профессионального административного персонала требуется быть более грамотными в смысле владения компьютером, чтобы идти в ногу с изменениями, которые происходят с фантастической скоростью. Многие менеджеры могут самостоятельно справиться с канцелярской работой. Так как служебные обязанности и понятия о должностях претерпели изменение, теперь очень трудно найти обычного секретаря, который печатает под диктовку, оформляет и систематизирует документы.

В результате появления новых технологий, падения цен на технику и телекоммуникационное оборудование, постоянного расширения возможностей офисного оборудования и простоты его использования открылась масса новых возможностей. В то же время прогресс в этой области делает возможным появление новых способов организации труда – сотрудникам для того, чтобы работать эффективно, уже не нужно находиться в традиционной корпоративной среде. Среди таких работников – мобильные специалисты, которые проводят большую часть своего времени за пределами офиса; пользователи телекоммуникационных систем, работающие на дому, по меньшей мере, три дня в месяц. К этой же категории относятся работники небольших или домашних офисов, которые сегодня могут себе



позволить то новейшее офисное оборудование, которое не так давно было доступно лишь крупным корпорациям.

Куда бы мы ни бросили взгляд, всюду новые технологии изменили стиль работы людей. Они в корне изменили основной поток информации, что в свою очередь привело к изменению структуры компаний. Используя современные технологии, вы можете обмениваться информацией с офисами, находящимися в другом часовом поясе, или даже в другой стране. Упрощаются контакты с клиентами. Находясь в пути, человек может с легкостью обмениваться информацией со своей компанией. Но в первую очередь новые технологии облегчают большому количеству людей задачу одновременного использования какой-либо информации. Приняв во внимание все вышесказанное, во многих организациях пришли к выводу, что пришло время использовать эти технологии для того, чтобы изменить сам стиль работы. Компании начинают реорганизовывать рабочий процесс. Реорганизация (реинжиниринг) – это термин, используемый для обозначения процесса изменения основных процедур ведения бизнеса с целью более эффективного использования людей, техники и информационных ресурсов. В условиях ежедневного появления новых технологий и постоянно происходящих перемен компании должны будут разрабатывать реорганизационные циклы для того, чтобы приспособиться к этим переменам. **Техника повышает эффективность коммуникаций.** Однако основным условием эффективности обмена информацией является ответственность работника, и задача, стоящая перед нами – это задача интеграции человеческих навыков и электронных технологий.

Аппаратное обеспечение для офиса включает в себя персональные компьютеры, копировальные аппараты, факсимильные аппараты, телефоны и другие устройства. Многие из перечисленных устройств можно отнести к разряду интеллектуальных. Интеллектуальным устройством называют устройство, которое содержит микрокомпьютер, способный принимать простые решения и обеспечивать пользователя необходимой информацией. Этот машинный интеллект делает устройство простым в использовании и расширяет спектр его возможностей.

С помощью аппаратного обеспечения и соответствующего программного обеспечения персонального компьютера можно решать следующие задачи: редактировать тексты, готовить публикации с помощью настольных издательских средств, создавать и хранить документы, работать с базами данных, представлять информацию в виде графических объектов и создавать графические объекты, выполнять деловые расчеты и составлять бюджет, составлять расписание работы на день и обмениваться информацией. Кроме того, каждый день возникает все больше новых возможностей благодаря созданию нового аппаратного и программного обеспечения. Благодаря способности компьютера обрабатывать различную информацию, он был назван инструментом для обработки информации.

Телекоммуникационная связь дает большим организациям возможности использования общих ресурсов и обмена информацией, имитируя ситуацию, когда все

подразделения компании располагаются в одном месте. При помощи этого программного обеспечения пользователь может посылать электронную почту (e-mail), использовать базы данных, находящиеся на удаленных компьютерах, или загружать программы, находящиеся на удаленных компьютерах.

Технологии воспроизведения изображения – это технологии, которые связаны с созданием копий документов. Эти копии могут быть созданы с помощью копировального или факсимильного аппаратов, могут сохраняться на запоминающем устройстве на микроплёнках, или быть файлами, хранящимися на диске компьютера.

Широкое применение в офисе нашли системы передачи речевых сообщений, которые могут подразделяться на автоответчик, речевую почту и автоматического секретаря.

Цифровая сеть связи с комплексом услуг включает такие приспособления, как видеотелефоны, устройства для дистанционного управления бытовыми приборами, устройства для контроля температуры и влажности, и возможность использования фильмотеки с домашнего компьютера.

С устройствами, изготовленными на основе сотовой технологии, служащие могут выполнять офисную работу в пути. Сотовая технология (пейджеры и сотовые телефоны) делает возможной пересылку сигналов и сообщений через радиосвязь, свободную от ограничений, налагаемых проводными линиями связи. С появлением этих приборов становится возможным появление нового типа рабочего места – мобильного офиса.

Рост использования мобильных офисных технологий приводит к некоторым трудностям в работе менеджеров. Численность служащих традиционного офиса уменьшается, так как нет необходимости в традиционной инфраструктуре с ее многочисленными работниками. Менеджерам придется научиться тому, как мотивировать и обучать сотрудников, которых они очень редко видят. Кроме того, более совершенные коммуникационные технологии могут позволить сократить многоуровневый управленческий аппарат и увеличить уровень ответственности оставшихся работников. Многие компании, однако, находят пути решения этих проблем и начинают в полной мере использовать преимущества сотовой связи.

Портативные компьютеры небольших размеров, ноутбуки, уже используются на протяжении нескольких лет, но сегодня, благодаря появлению сотовой связи, стало возможным пересылать электронные документы с помощью радиоволн.

Карманные компьютеры – это миниатюрные компьютеры, включая современные гаджеты, которые весят около полукилограмма или меньше и легко помещаются в карман пиджака. Благодаря небольшому размеру их очень легко переносить, сейчас они по производительности и объемам памяти и связи практически не уступают офисным компьютерам.

Помимо телефонных систем, в электронном офисе используется такая форма телекоммуникаций, как локальные сети. Они представляют собой небольшие

телекоммуникационные сети, которые предназначены для объединения компьютеров, находящихся на небольшом расстоянии один от другого.

Глобальные сети во многом похожи на локальные, но они объединяют компьютеры, которые находятся на значительном расстоянии один от другого. Основой этой глобальной информационной сети является сеть Интернет, многочисленные социальные сети. Основным преимуществом компьютерных сетей является возможность совместно пользоваться какой-либо информацией. В то время как основным средством обмена информацией является электронная почта, становятся доступными и другие. Например, любой пользователь, зная соответствующий пароль, может иметь доступ к файлам, хранящимся на центральном сервере. Таким же образом можно снабжать необходимой информацией своих поставщиков и клиентов.

Популярны электронные переводчики, в том числе карманные.

Электронный обмен данными – метод обмена данными между поставщиками и покупателями, который используется уже на протяжении нескольких лет.

В последнее время понижение цен на оборудование и растущая степень использования компьютерных сетей делает видеоконференции доступными для рядового пользователя. В частности, популярная программа Skype обеспечивает текстовую, голосовую связь и видеосвязь между компьютерами через Интернет. С помощью Skype можно совершать конференц - звонки, видеозвонки, видеоконференции, передачу текстов и файлов.

Для решения ряда проблем делового характера, таких, как получение представления о возможном деловом партнере, о различном опыте, приобретенном людьми в процессе коммуникаций, выявление мнений и ожиданий некоторых целевых групп людей, получение других видов данных и информации, используются многочисленные социальные сети, как многоязычные, так и русскоязычные. Достаточно назвать Twitter, ВКонтакте, Одноклассники, МойМир. Любой пользователь Интернета может осуществить нетворкинг, то есть процесс, заключающийся в поиске, развитии и поддержании отношений, в которых взаимный обмен информацией и опытом способствует развитию и достижению успеха вовлеченных в него людей. Создав разумную сеть связей, человек реализует возможность добиться результата на основе информации, которой располагают другие люди, при этом, получая возможность предоставлять другим информацию, которой он сам располагает. Связи могут быть социальные, личностные, профессиональные. В организациях нетворкинг может быть частью управления продажами, маркетинга и взаимоотношений с клиентами, частью программ лояльности и т.п.

Возможности компьютеров продолжают расти. Это происходит по мере того, как программное обеспечение и периферийные устройства становятся все более интеллектуальными и расширяется использование сетей. По этой причине компьютеры могут взять на себя такие функции, как рассылка сообщений, факсов, хранение документации, выполняемые сейчас посредством другого офисного

оборудования. Новые компьютерные технологии будут включать в себя оптические устройства хранения информации, благодаря чему возрастет емкость компьютеров, снизится число отказов в работе устройств и уменьшатся размеры носителей информации; развитие существующих технологий ввода информации, таких как речевой ввод информации и распознавание рукописного текста; усовершенствуются также возможности работы со звуком и видео. Научно - технический прогресс в этой области идет колоссальными темпами, не поддается предсказаниям, а обновлять собственные электронные средства коммуникации и заменять их более продвинутыми можно чуть - ли не ежемесячно.

По не все так однозначно хорошо в мире информационных технологий. Отдельные люди вовсе не приемлют компьютерные технологии и испытывают перед техникой страх. Как быть в таких случаях? «Сбросить таких людей с парохода современности?» Такого права нет ни у кого из живущих, поэтому информационные технологии должны учитывать и потребности людей, имеющих фобии.

Одно из базовых представлений организационной культуры – представление о природе человека. Применение информационных технологий, с одной стороны, привносит в существующую культуру организации новые элементы и представления, с другой – способствует проявлению истинных, глубинных представлений культуры руководителей и организационной культуры, в том числе и о природе человека.

Можно предположить, что сложные системы ИТ, в основе которых лежит представление о том, что больше и быстрее, – значит, лучше, в руках циничного менеджера, придерживающегося теории Х К. Макгрегора, неизбежно оборачиваются избыточным контролем и управлением на микроуровне, поскольку они с легкостью обеспечиваются системой. Та же система в руках менеджера, придерживающегося теории Y, обеспечит совершенно иные результаты, поскольку этот менеджер, осознавая опасность создания зависимости, захочет, чтобы его подчиненные продолжали осуществлять самоконтроль, и сохранит за менеджерами среднего звена их властные функции. Он будет использовать эти данные для контроля только на соответствующем организационном уровне.

В качестве примера рассмотрим работу президента крупного подразделения одной аэрокосмической компании. Он разработал систему, позволявшую ему регулярно отслеживать положение дел во множестве проектов, которыми он руководил. Малейшее нарушение плановых показателей приводило к тому, что он звонил находившимся несколькими уровнями ниже менеджерам, которые руководили данным проектом, и интересовался причинами неудач. Он старался получить всю подробную информацию, поскольку понимал, что она может заинтересовать и внешних подрядчиков. Поскольку сам президент был открытым и вызывающим доверие менеджером, менеджеры проектов стали выражать ему свое недовольство и бороться с этой системой. Они просили своего руководителя прекратить беспокоить их звонками, поскольку не могли ответить на его вопросы, предварительно не разобравшись с ситуацией. Участники группы понимали, что президент действительно

нуждается в такого рода информации, и совместными усилиями нашли выход из ситуации. Информация стала поступать к президенту па день - два позже, чем к ним самим. Это позволяло менеджерам сохранить свою автономию и давало им время па то, чтобы разобраться в ситуации и своевременно проинформировать обо всем президента. Эта система могла работать только при условии взаимного доверия, задержка же информации становилась не столь критичной, поскольку менеджеры проектов в этом случае самостоятельно осуществляли эффективный контроль над работой своих подразделений.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем смысл и суть электронного документооборота в организации?
2. В чем преимущества электронного документооборота?
3. В чем заключается регламентация и способы контроля эффективности электронного документооборота?
4. В чем заключается информационное и документационное обеспечение деятельности сотрудников в структуре коммуникационного менеджмента?
5. Чем хороши технико – технологические средства коммуникации (электронные коммуникации, сетевые коммуникации, сотовая и спутниковая связь и др.)?
6. Перечислите методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.
7. Перечислите недостатки и преимуществ цифровой коммуникации?
8. Что объясняет теория К. Макгрегора?

## Заключение

Организационный механизм управления коммуникациями призван обеспечить соответствующей коммуникационной поддержкой протекание организационных процессов, функции организационных структур, развитие коммуникационных сетей и обслуживание организационной культуры.

Работодатели считают, что главная задача коммуникационного обеспечения – организация связей и взаимодействий. Деловые коммуникации выступают платформой организационного порядка, аккумулируют в себе внутренние источники его соблюдения, сохранения и развития. Именно формированию коммуникационного потенциала студентов и посвящен материал данного учебника.

## Библиографический список

1. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. – М.: Юрайт, 2011. – 720 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006. – 244 с.
3. Данилова А.С. Развитие корпоративной культуры посредством эффективных коммуникаций организации/А.С. Данилова, О.М. Федорова, С.В. Здрестова-Захаренкова//Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2. - С. 42 - 47.
4. Доронина Е.Б. Повышение эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов/Е.Б. Доронина//Science Time. - 2016. - № 4. - С. 244 - 254.
5. Егоричев В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций/В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова//Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686 - 688.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2011. – 104 с.
7. Егоршин А.П. Деловые коммуникации/А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2015. – 320 с.
8. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. – М.: Феникс, 2011. – 384 с.
9. Коноваленко В.А. Основы интегрированных коммуникаций/В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. – М.: Юрайт, 2015. – 486 с.
10. Конушкина А.О. Современные коммуникации: организационный подход/А.О. Конушкина, А.В. Федорова//Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252.
11. Кравец М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций/М.А. Кравец//Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 4. - С. 55 - 65.
12. Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций/М.А. Кравец//Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. - С. 56 - 62.
13. Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент & public relations: лексикон и практикум – М: Нац. инст. бизнеса, 2000. – 153 с.
14. Культура и массовые коммуникации: учебник / Н.Ю. Григорьев, Н.А. Мулина, В.А. Чвякин. – Петрозаводск: МЦПП «Новая наука», 2021. – 143 с.
15. Лещукова И.В. Эффективность коммуникаций в организации/И.В. Лещукова//Инновационная наука. - 2016. - № 12-3. - С. 139 - 141.
16. Моисеева А.А. Коммуникационный менеджмент; учебное пособие. – Томск: Изд – во ТПУ, 2007. – 104 с.
17. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов РФ, гот. спец. по СО – Пенза: Изд - во Пенз. гос. ун-та, 2001. – 231 с.
18. Туккель И.Л., Яшин С.Н., Макаров С.А., Кошелев Е. В. Разработка и принятие решения в управлении инновациями. – СПб: БХВ – Петербург, 2011. – 352 с.
19. Томилов В.В. с соавт. Информационно - коммуникационные технологии в управлении предприятиями - СПб: С. - Петерб. ун-т экономики и финансов, 2002.
20. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент. – М.: Гардарики, 2004. – 178 с.
21. Чвякин В.А., Фролова Н.Н., Фомичева Л.М. Межкультурные коммуникации в социальной практике. - Учебное пособие. - Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2020. – 113 с.

# ТЕОРИЯ КОММУНИКАЦИЙ И ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Чвякин В.А., Фролова Н.Н.

Учебник

**Главный редактор:** Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

**Технический редактор:** Канаева Ю.О.

Подписано в печать

Формат 60x85 1/16.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 9,9

Издательство: НОО «Профессиональная наука»





ISBN 978-5-907607-06-4



Усл. печ. л. 9,9.

Объем издания 2,9 МВ

Оформление электронного издания:

НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru

Дата размещения: 30.07.2022 г.

URL: <http://scipro.ru/conf/communicationmanagement.pdf>