

УДК: 331.3
JEL: M500

ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИЯХ, РАБОТАЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

А. Ф. Денисов

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Денисов А. Ф. 2021. Проблемы коммуникативной культуры в компаниях, работающих на российском рынке. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* **20** (1): 86–107. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.104>

В статье рассматриваются вопросы коммуникативной культуры в компаниях, работающих на российском рынке. Одна из актуальных проблем современных компаний независимо от формы собственности — неэффективные коммуникации, которые препятствуют решению проблем, искажают смысл информации, происходят с большой задержкой и т. д. Причин, ведущих к неэффективным коммуникациям, достаточно много — это и стиль лидерства, и инструменты коммуникации, используемые в организации (телефонные переговоры, деловая переписка, совещания, распоряжения и т. д.). Кроме того, принято различать такие понятия, как культура личности (личностные характеристики), особенно если речь идет о руководителях организации, нередко диктующих правила коммуникативной культуры, и культура организации, которая во многом определяется корпоративной культурой. Корпоративная культура зависит и от стиля лидерства, и от принадлежности организации к международному или российскому бизнесу. В работе описаны различные параметры коммуникации в организации, такие как качество корпоративной информации, уровень информационного обеспечения, барьеры в межличностной коммуникации, анализируются различные формы делового общения и т. д. Представлен теоретический обзор подходов к изучению данной проблемы в российских и зарубежных публикациях, а также анализируются результаты исследования, проведенного по авторскому опроснику совместно с Kelly Services на выборке из 109 сотрудников компаний из различных секторов экономики.

Ключевые слова: коммуникации, коммуникативная культура, коммуникативная компетентность, барьеры межличностного общения.

ВВЕДЕНИЕ

Ежедневно в своей рабочей деятельности мы сталкиваемся с проблемами коммуникаций. Нам не отвечают на письма, запросы, не всегда верно декодируют информацию, которую мы отправляем, не всегда точно декодируем информацию

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2021

мы. В курсе «Деловые коммуникации» я привожу много примеров, когда информация, переданная одним человеком, трактуется совершенно в искаженном виде другим.

Коммуникативная культура рассматривается не только как часть профессиональной и управленческой культуры, но и как культура личности (личные характеристики человека). На управленческую культуру оказывают влияние системы ценностей и норм организации, гендерные характеристики, ситуационные и внешние факторы. «Невозможно достичь успеха, не умея общаться, не зная законов коммуникативной культуры, ведь вся наша социальная жизнь строится на коммуникациях» [Трофимов, 2019, с. 3].

При всей очевидности необходимости коммуникаций — профессиональных и личных — возникают серьезные проблемы, мешающие эффективному взаимодействию и общению. Люди организуются в какие-либо сообщества, чтобы добиться конкретных целей. Они определяют позиции или роли, затем участвуют в согласованных действиях друг с другом, координируя эти роли для достижения поставленных целей. Но организации часто являются очень сложными формами человеческой деятельности, будучи не только механизмами четких совместных действий, но и местами конфликтов, неопределенности и путаницы.

Цель статьи — рассмотреть феномен коммуникативной культуры и проанализировать взгляды российских и зарубежных исследователей на эту проблему. В ней приведены результаты эмпирического исследования проблемы коммуникативной культуры в компаниях, работающих на российском рынке.

Статья имеет следующую структуру. В первой части статьи представлен теоретический обзор феноменов «коммуникация» и «коммуникативная культура». Во второй — анализируется влияние культуры на коммуникацию. В третьей части описано исследование и результаты анкетного опроса. В заключении сформулированы выводы, подтверждающие наличие целого ряда проблем в коммуникациях в современных организациях.

КОММУНИКАЦИИ И КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФЕНОМЕНЫ

Организации влияют на многие аспекты жизнедеятельности. В свою очередь, каждый индивид воздействует на других людей посредством общения, выполнения проектов и т. д. Отдельно взятый индивидуальный предприниматель или сотрудник компании малого бизнеса включен в процесс коммуникации не только внутри организации, но и с окружающей средой — партнерами, органами управления и т. д.

Коммуникации в личной жизни или профессиональной деятельности играют очень заметную роль, в том числе в достижении поставленных целей. Авторы одной из работ пишут: «Завтрак? Если вы не получили его от вашей собственной фермы или сада, он пришел к вам через сложную систему организаций, включая производителей, переработчиков, дистрибьюторов и розничных торговцев.

Утренние новости? Обеспечены медиаорганизациями, репортерами, редакторами, техниками, которые и сами зависят от других организаций для обеспечения доходов от рекламы» [Para, Daniels, Spiker, 2008, p. 3].

Организация существует благодаря согласованным действиям ее членов, основой которых является коммуникация. Процесс человеческого общения — центральная черта организации, а коммуникация — не только процесс создания общего смысла, но и построение социальных реалий таким образом, чтобы они координировались и активно управлялись [Para, Daniels, Spiker, 2008]. Конфликты, сотрудничество, принятие решений, использование власти, обеспечение выполнения распоряжений, сопротивление, инновации и изменения, моральный дух и сплоченность, развитие отношений, а также создание и поддержание организационных культур — все это находит свое отражение в организационной коммуникации. Руководители понимают, что хорошо развитые коммуникативные навыки в организации имеют существенное значение и для личной эффективности на руководящих должностях. По крайней мере, большинство из них убеждены в том, что существует тесная связь между эффективностью коммуникации и организационной эффективностью.

На протяжении многих лет ученые почти не сомневались в том, что организационное общение должно изучаться главным образом с традиционной точки зрения [Para, Daniels, Spiker, 2008]. Ее сторонники в организационной коммуникации часто фокусируются на взаимосвязи между коммуникационными процессами и эффективностью организации. Они изучают факторы организационной коммуникации, такие как информационный поток в организационных сетях, искажение сообщений, неоднозначность информации, двусмысленность, сбои в каналах связи, стратегии руководителей и их поведение в общении со своими подчиненными, а также динамика группового принятия решений. С данной позиции общение является общим смыслом, созданным между двумя или более людьми через вербальные и невербальные отношения, т. е. основным материалом коммуникации выступает вербальная и невербальная информация [Para, Daniels, Spiker, 2008].

Нет смысла оспаривать аргумент, согласно которому коммуникация используется для уменьшения неопределенности или по крайней мере для борьбы с ней. В этой связи несомненный интерес представляют рассуждения Э. Айзенберга о том, что многие из сообщений в повседневной организационной коммуникации намеренно и стратегически неоднозначны, поскольку создание неопределенности служит целям конкретных лиц, групп или даже всей организации, т. е. организационная коммуникация иногда больше связана с созданием, чем с уменьшением неопределенности [Eisenberg, 2007].

В [Hargie, 2016] подчеркивается значение невербальных сигналов. В процессе коммуникации для достижения желаемого эффекта человек внимательно следит за тем, что им сказано, но не всегда контролирует то, как он говорит. Что касается вклада вербального и невербального элемента в общую коммуникацию, то 55%

всей коммуникации составляет язык тела, 38% — невербальные аспекты речи, или паралингвистика, и только 7% — словесное содержание [Hargie, 2016]. Удивительно, но то, что говорится, вносит лишь 7% в сообщение. Автор отмечает, что среди деловых людей, выезжающих за границу, часто распространено ошибочное предположение, согласно которому в другой стране будут в той или иной степени соблюдаться привычные им стиль и правила коммуникации.

В обзоре исследований сделан вывод о «профилактическом эффекте» интерактивных навыков [Hargie, 2016], суть которого заключается в том, что компетентные в социальном плане люди устойчивы к неблагоприятным последствиям кризисов жизни — это помогает им легче справляться со стрессорами и взаимодействовать с другими. Было отмечено, что дети, владеющие интерактивными навыками, понимают, как эффективнее общаться с учителем, и поэтому с большей вероятностью получают помощь и внимание в классе. Их интерактивное чутье также позволяет им развивать дружбу со сверстниками. Эти преимущества затем продолжают во многих сферах жизни после школы, т. е. можно предположить, что для эффективных профессиональных коммуникаций также необходимы интерактивные навыки, развивающиеся с детства. Опросы работодателей показывают, что способность эффективно общаться они оценивают как ключевой критерий при наборе новых сотрудников [Hargie, 2016]. Предприниматели с высоким уровнем межличностного общения имеют преимущества в различных областях, таких как получение финансирования, привлечение высококвалифицированных сотрудников, поддержание хороших отношений с соучредителями бизнеса и достижение лучших результатов при работе с клиентами и поставщиками, потому что они обладают качествами, которые можно отнести к мастерству межличностного общения.

Некоторые авторы подчеркивают роль дружеских отношений на работе для достижения большей эффективности [Sias et al., 2012]. Дружья на рабочем месте оказывают друг другу инструментальную и эмоциональную поддержку, становясь «вторым набором глаз и ушей» [Rawlins, 1992], делясь важной информацией, связанной с организацией. Дружба также облегчает продвижение по службе сотрудников, выступает буфером между подчиненными и руководителями и является источником поддержки для тех, кто испытывает беспокойство или стресс. Она приводит к более качественному обмену информацией, влиянию на принятие решений и расширению творческого потенциала.

Исследования показывают, что люди, как правило, стремятся формировать связи и отношения с теми, кто на них похож, чьи черты личности им импонируют. Общие задачи и проекты требуют, чтобы люди работали вместе над конкретными задачами. Проблемы, возникающие на работе, заставляют обращаться за поддержкой к коллегам, что способствует более тесным отношениям. Сотрудники, работающие над общими задачами и проектами, должны взаимодействовать друг с другом. Методы коммуникации, позволяющие обмениваться контактами и информацией, улучшают выполнение общих задач. В [Sias et al., 2012] приводит-

ся статистика форм общения (по 5-балльной шкале): «лицом к лицу» — 4,27; по телефону — 3,20; по электронной почте — 3,39; в социальных сетях — 1,95; с помощью обмена документами — 1,86; спонтанно — 1,75.

Непосредственное общение «лицом к лицу» остается основным методом коммуникации для друзей на рабочем месте. Респонденты сообщили, что используют этот метод чаще всего, так как он обеспечивает высокое качество связи и является наиболее важным для поддержания взаимодействия. После фактора личных контактов респонденты отдали явное предпочтение телефону, электронной почте и текстовым сообщениям. Эти методы связи использовались с аналогичной частотой и воспринимались как в целом схожие по качеству и значимости. Среди наименее распространенных способов коммуникации были указаны телеконференции, социальные сети, спонтанные контакты и бумажные документы.

Одна из ключевых проблем современных компаний — наличие неэффективных коммуникаций, которые не способствуют решению проблем, происходят с большой задержкой и т. д. Нередко такие замедленные коммуникации приводят к банальной потере времени сотрудниками.

Наиболее часто в литературе встречается следующее определение: коммуникация — «это процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении. Этот процесс включает в себя участников, контекст, сообщения, каналы, присутствие или отсутствие шумов и обратную связь» [Вердербер, Вердербер, 2003, с. 16]. Следовательно, процесс коммуникации достаточно сложен и его эффективности могут препятствовать многочисленные факторы. Поэтому разговор с животным или со своим отражением в зеркале не является коммуникацией как таковой.

Под понятием «коммуникативная культура» чаще всего подразумевается «профессионально-коммуникативная деятельность людей, направленная на реализацию целей развития организации и одновременно на активизацию человеческого потенциала в ней» [Коростылева, 2014, с. 47].

Авторы современных работ по коммуникативной культуре отмечают, что коммуникативная культура есть совокупность способов и средств, обеспечивающих сохранение, воспроизводство и реализацию человеческой сущности в коммуникативной сфере. Одна из функций коммуникативной культуры — регулирование социальных отношений, которые складываются между субъектами и объектами коммуникации. Это требует от личности не только соблюдения определенных правил и норм этикета в общении, но и управления самим процессом общения [Трофимов, 2019]. Основными элементами коммуникативной культуры являются: «установление психологического контакта; нахождение определенного тона разговора; адекватное восприятие собеседника; грамотность языка и доступность изложения; эффективное слушание партнера по общению; психологическое влияние на состояние, мысли, чувства собеседника; понимание невербальных реакций партнера по общению; преодоление барьеров, вырастающих на пути понимания собеседника; готовность к эмпатии (к пониманию, сопереживанию,

сочувствию); прогнозирование поведения партнера по общению; управление психоэмоциональным состоянием; учет изменения ситуации общения» [Трофимов, 2019, с. 17].

Существенный компонент коммуникации — контекст, в котором она проходит. Как правило, под ним подразумевается физическое, социальное, психологическое и культурное окружение, но иногда имеет значение и исторический аспект. Согласно авторам работы [Садовская, Ремизов, 2019], коммуникативная культура общения включает знания о структуре, характеристиках, способах, нормах и правилах общения. Подлинно культурное коммуникативное общение опирается на нормы этики, морали, нравственности и осуществляется в рамках общепринятых правил этикета. «Безусловно, коммуникативная культура находится в прямой зависимости от личности, от ее ценностных ориентаций, потребностей, устремлений, того, что составляет своеобразное духовное поле коммуникаций» [Садовская, Ремизов, 2019, с. 19].

В 2017 г. канадская компания Mitel провела исследование эффективности внутренней коммуникации в различных корпорациях. Оказалось, что 15% времени сотрудники теряют в попытках понять друг друга [Терентьев, 2019]. Здесь уместно вспомнить одну из наиболее популярных моделей коммуникации, предложенную в 1948 г. американским ученым Г. Лассуэллом [Lasswell, 1971] и ставшую классической в социологии массовой коммуникации. Модель Лассуэлла очень доступна для понимания коммуникативного процесса и весьма наглядна. Она позволяет понять, из каких отдельных элементов может состоять коммуникативный процесс, какова его структура, и на этой основе исследовать «изъяны» или ошибки в коммуникации.

Лассуэлл пишет о том, что одной из задач рационально организованного общества является обнаружение и контроль любых факторов, мешающих эффективной коммуникации. Имеются также существенные различия между людьми по уровню развития и по энергетике. В рамках модели Лассуэлла даются ответы на вопросы: «Кто сообщает? Что сообщает? По какому каналу сообщает? Кому сообщает? С каким эффектом?». Для того чтобы понять их значимость, автор подробно описывает роль каждого из них в процессе коммуникации и показывает направление коррекции при возникновении коммуникативных барьеров. Элементы коммуникации затрагиваются в более широком спектре (политика, идеология, воспитание, доктрина индивидуализма и т. д.), однако для профессиональной коммуникации данные понятия существенны.

При ответе на вопрос «Кто сообщает?» (инициатор коммуникации) рассматриваются факторы, направленные на оценку самого коммуникатора, дающие представление о причинах точной коммуникации или искажения, о возникающих помехах, что позволяет, с точки зрения автора модели, анализировать управление процессами коммуникации.

Возможно, более узко, чем предполагал Лассуэлл, оценивается значение вопроса «Что сообщает?», или анализа содержания (какая информация доведена до

конечного пользователя; что передано дословно; что упущено; что переработано и передано в другом смысле; что добавлено; как это связано с личностью получателя?). Данный вопрос можно исследовать и с точки зрения межличностной коммуникации, поскольку точность высказываний, смысл, который каждая сторона вкладывает в сообщение, определяет успешность или неуспешность такой связи.

Что касается анализа средств и каналов, с помощью которых передаются сообщения, выявления средств, адекватных цели передаваемых сообщений и наиболее приемлемых для получателя (электронная почта, чат, форум, телефонные переговоры и прямое общение), то хороший коммуникатор всегда учитывает особенности аудитории. Автору приходится выступать перед разными слушателями, но даже профессиональная аудитория отличается составом участников, их опытом и квалификацией. О деловых коммуникациях можно рассказывать студентам первого курса и директорам компаний, обучающимся на программах МВА, а также неспецифической аудитории, например абитуриентам, интересующимся особенностями обучения по тому или иному направлению, или представителям органов системы образования. Результативность коммуникации зависит от умения говорить «на одном языке» и заинтересовать слушателей.

В [Черничкова, Лулева, 2015] коммуникативная компетенция определяется как структура, включающая взаимодополняющие компоненты: когнитивные, языковые, речевые (коммуникативно-прагматические) и культурные. Она предполагает имплицитную способность (и потенциальную готовность) осознанного осуществления коммуникативной деятельности «на основе владения лингвокультурным профессионально-маркированным кодом, что в свою очередь подразумевает знание наиболее эффективных вербальных и невербальных средств общения, наличие умений адекватно их использовать, с одной стороны, а также знание коммуникативных ситуаций, культурных норм, характерных для данной профессиональной сферы, с другой» [Черничкова, Лулева, 2015, с. 163]. Крайне важным, по мнению авторов, является умение адекватно воспринимать и понимать личность коммуникативного партнера (о чем и писал Лассуэлл), выбирать коммуникативные стратегии и тактики в соответствии с ситуацией общения.

В 1968 г. Лассуэлл оптимизировал свою модель коммуникации, дополнив ее рядом опций. Модификация в основном коснулась первого вопроса «Кто общается?». Этот элемент пополнился следующими уточнениями: с каким намерением; в какой ситуации; с какими ресурсами; с помощью какой стратегии? Данная модель коммуникативного процесса достаточно информативно показывает, что такое коммуникация и каковы ее ключевые элементы.

По данным Mitel, 69% рабочего времени сотрудников занимает коммуникация с коллегами [Терентьев, 2019]. Сюда входят очные встречи, телефонные звонки, электронная почта, чаты и другие каналы взаимодействия. Именно здесь возникают и накапливаются ошибки коммуникации. Для того чтобы сократить их количество, следует применять различные способы контроля — отслеживать правильное использование каналов коммуникации, запрашивать обратную связь,

подтверждающую понимание информации. Все это означает, что эффективность коммуникации зависит от навыков работы в команде конкретных людей.

Далее представлен пример, который показывает, что неэффективные коммуникации могут привести и к такому неблагоприятному для организации последствию, как увеличение текучести кадров. К специалистам консалтинговой компании Conventus обратился работодатель с просьбой помочь решить проблему текучести кадров среди квалифицированных специалистов, которая достигала 65% в год. «Для создания продукта необходимо было объединять в рабочие группы специалистов с абсолютно разным типом мышления: дизайнеров, менеджеров по закупкам, менеджеров по производству и технологов. Когда мы проанализировали ситуацию, то обнаружили, что людей можно перераспределить по командам так, чтобы «коэффициент трения» между ними был минимальный» [Терентьев, 2019].

Необходимо отметить, что для создания эффективных коммуникаций требуется наличие: оптимальной организационной структуры; ясных, четких и определенных целей организации; конкретизации целей в подцелях каждого уровня управления; четкой регламентации основных видов работ подразделений; нормативов оценки контрольных показателей; доступной и ясной системы контроля исполнения решений [Антонов, Бобылева, 2002].

Безусловно, эффективная коммуникативная культура организации зависит от многих факторов — уровня коммуникативной компетентности сотрудников (социального интеллекта), системы управления компанией, профессионализма руководства — и отражается на построении системы корпоративных коммуникаций. Еще в 1995 г. в [Van Riel, 1995] подчеркивалось, что успешные компании выделяют корпоративные коммуникации в качестве отдельного бизнес-процесса, выступающего инструментом эффективной гармонизации различных форм внутренних и внешних коммуникаций и базой формирования взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами. Корпоративные коммуникации охватывают внутренние коммуникации с сотрудниками и руководством, связи с общественностью, маркетинговые коммуникации, коммуникации в вопросах КСО, отношения с инвесторами, коммуникации с рынком труда, корпоративную рекламу [Welch, Jackson, 2007].

Согласно выводам работы [Трофимов, 2019], «ситуация» — одно из ключевых понятий коммуникационной культуры. В качестве основных факторов, влияющих на коммуникативную культуру, автор выделяет: состояние отправителя или получателя сообщения, пунктуальность, место коммуникации, предшествующие события, неопределенность, наличие авторитета у одного из участников коммуникации, число заинтересованных, фактор случайности.

Коммуникативная культура организации — неперемное условие эффективности профессиональной деятельности. Любой организации нужна четкая, продуманная политика по формированию и развитию коммуникативной культуры как важнейшего атрибута организационной культуры. Понятие организационной культуры в управленческой науке впервые было использовано в [Blake, Mouton, 1964]. Наиболее известно ее определение как «паттерна базовых представлений,

создаваемых, открываемых или развиваемых данной группой при разрешении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции» [Schein, 1984, p. 7].

Несомненно, в обеспечении коммуникации очень высока роль руководителя. Он должен контролировать все указанные процессы, понимать, что препятствует эффективному взаимодействию, а что способствует достижению общей эффективности в работе, обладать высокой коммуникативной компетентностью, оптимизировать управленческую структуру так, чтобы не было потери или дублирования информации. Как правило, рассматривают две категории руководителей: первая ориентирована на требования вышестоящих сотрудников организации, а вторая — на своих подчиненных. Последняя характеризуется особой точностью восприятия и взаимодействия, в большей степени способна влиять на эффективность деятельности [Ширков, 2012].

В исследовании [Лазарев, 2008] подчеркивается, что знание препятствий, возникающих при передаче сообщения, и соблюдение правил построения коммуникации способствуют реализации руководителем управленческих функций. Самым важным является то, что в процессе эффективной коммуникации создаются условия для осуществления более быстрого обмена информацией и знаниями в компании, что ведет к повышению ее конкурентоспособности. Автор отмечает, что имеется целый ряд барьеров, которые замедляют коммуникационный процесс или вносят в него искажения. Наиболее значительные препятствия — фильтрация, избирательное восприятие, информационная перегрузка, гендерные различия, эмоции, язык.

В исследованиях, проведенных более 20 лет назад (см., напр.: [Steffen, 1999]), были приведены весьма впечатляющие цифры о ежедневной коммуникативной нагрузке на руководителя: так, менеджеру, в подчинении которого находилось 50 сотрудников, поступало порядка 4 тыс. сообщений в день и, соответственно, 960 тыс. сообщений в год и около 38 млн 400 тыс. за период его/ее профессиональной карьеры. Статистика учитывала такие каналы коммуникации, как почта, сообщения на электронную почту, телефонные звонки, факсимильные сообщения, служебные/докладные записки, устные обращения. В современных условиях диджитализации и появления новых инструментов коммуникации (социальных сетей, мессенджеров, видеоконференций) нагрузка как на руководителя, так и на рядовых сотрудников значительно выше. Таким образом, низкая коммуникативная культура препятствует процветанию современных организаций. Изменить культуру коммуникаций возможно, в первую очередь изменив отношение руководителя организации к процессу взаимодействия с сотрудниками.

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА КОММУНИКАЦИЮ

Несомненно, в различных странах, включая Россию, национальные особенности культуры влияют на характер коммуникации. Авторы, занимающиеся этой проблематикой, чаще всего ведут речь о культурах с открытыми и закрытыми

офисными пространствами. Т. Парсонс выделил пять факторов, определяющих коммуникативную компетентность с представителями других культур: 1) эмоциональность — нейтральность (дихотомия эмоциональной и рациональной доминант); 2) интересы личности — интересы коллектива; 3) универсализм — партикуляризм (дихотомия общих и индивидуальных стандартов); 4) специфичность — диффузорность (фрагментарность); 5) авторитетность — результативность (дихотомия статуса и собственно результативности личности) [Таратухина, Безус, 2016].

В работах Г. Хофштеде культура определяется как «коллективное программирование ума». На основе масштабного опроса в филиалах корпорации IBM среди более чем 116 тыс. сотрудников из 70 стран мира ему удалось сформулировать пять признаков, характеризующих культуру и межкультурные различия: 1) соотношение индивидуализма и коллективизма; 2) дистанция власти; 3) избегание неопределенности; 4) соотношение маскулинности и фемининности; 5) степень ориентации на будущее [Hofstede, 1980].

В типологии Ч. Хэмпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса рассматривается ряд культурных пространств (США, Западная Европа, Азия, Латинская Америка, Ближний Восток). Они анализируются с точки зрения связи с такими параметрами, как окружающая среда (контроль — гармония), время (фиксированное время — текущее время), действие (деятельность — существование), коммуникация (низкоконтекстная — высококонтекстная; прямая — непрямая; эмоциональная — действенная; неформальная — формальная) и др. [Hamprden-Turner, Trompenaars, 2000].

Некоторые авторы (см., напр.: [Фалькова, 2007]) считают, что ритм жизни связывает людей между собой или, напротив, создает проблемы в общении. Известно, что в одних культурах он достаточно медленный, а в других — очень быстрый. Поэтому люди с разными жизненными ритмами испытывают большие затруднения в понимании друг друга. Это может выражаться в ощущении давления со стороны тех, кто привык к ускоренному жизненному ритму. И напротив, такое же ощущение на неосознанном уровне испытывают люди с более быстрым ритмом жизни, что вызывает у них беспокойство при взаимодействии.

В [Gesteland, 2002] выделяются четыре главные особенности социокультурного делового поведения, которые могут привести к коммуникативным неудачам. Они основаны на указанных когнитивных константах и могут быть представлены в виде дихотомий: 1) внимание на сделке — внимание на взаимоотношениях; 2) неформальный стиль общения — формализованный стиль общения; 3) культуры с жесткими временными рамками — культуры с гибкими временными рамками; 4) эмоционально-экспрессивные — эмоционально-сдержанные культуры.

Американский антрополог Э. Холл, разработчик концепции культурного контекста, полагал, что коммуникация выступает отражением культуры. Он считал, что в разных культурах содержанию сообщения, т. е. информации, окружающей или сопровождающей культурное событие, придается разное значение.

Автор делит культуры на высоко- и низкоконтрастные в зависимости от их отношения к контексту [Hall, 1976; Hall, Hall, 1987]. Под контекстом в данном случае понимается информационное поле и социокультурное окружение. «Для высококонтрастных культур характерны невыраженная, скрытая манера речи; большая роль невербального общения; тенденция к избеганию конфликта и выражения недовольства (Япония, Китай, Корея, Саудовская Аравия). Низкоконтрастные культуры (страны Запада) отличает прямая и выразительная манера речи. В некоторых странах недосказанность воспринимается негативно и ассоциируется с некомпетентностью либо с недоговариванием (Скандинавские страны, Германия, Канада, США). Таким образом, пример межкультурных расхождений демонстрирует возможность неправильных интерпретаций» [Таратухина, Безус, 2016, с. 64].

Авторы, которые анализируют особенности коммуникации в различных культурах, указывают на то, что в зависимости от типа культуры меняется контекст общения [Садохин, 2003]. Так, в рамках моноактивного типа культур наблюдается стремление к объективности и рационализму. Напротив, у представителей полиактивного типа культуры в коммуникации доминируют эмоции. Они не пунктуальны, пренебрежительно относятся к расписанию, распорядку, в деловом общении делают акцент на доминанте межличностных отношений, эмоциональной близости, симпатии, красноречии. Для реактивного типа культуры главное в коммуникации — это гармония отношений; поведенческая модель в деловой коммуникации основывается на скромности, вежливости и профессионализме [Демкина, Подоплелова, 2015].

В январе — марте 2019 г. международная консалтинговая фирма Oliver Wyman провела исследование корпоративной культуры в России. В нем приняли участие 15 опытных руководителей, в том числе генеральные директора, HR-директора, эксперты и лидеры мнений. Исследование носило скорее аналитический характер, но одним из его важных компонентов стала оценка мнений и личного опыта относительно особенностей культуры в российских компаниях [Корпоративная культура..., 2019]. Исследование подтвердило, что изменения затронули жизнь людей в целом, а значит, и жизнь организаций. *«Диджитал-проекты и технологии, являясь драйверами позитивных изменений общей культуры граждан, способствуют формированию современной корпоративной культуры. Мы видим два аспекта корпоративной культуры... с одной стороны, человек не может быть в жизни одним, а придя на работу, — другим. Вместе с тем, благодаря этим же драйверам, как клиенты, так и сотрудники организаций стали активны и разборчивы, их ожидания оказывают влияние и на бизнес. Удовлетворить таких людей может только компания с сильной корпоративной культурой, соответствующей времени и синергизированной с общей культурой граждан»* [Корпоративная культура..., 2019, с. 9].

Одним из ключевых наблюдений, озвученных респондентами, стало то, что, признавая существенную роль культуры в жизни организации, руководители

компаний не всегда осознанно прилагают усилия для ее коррекции в нужном для организации направлении. При этом, как правило, называются совершенно различные причины выбора данного направления: не хватает времени или энергии, а иногда просто отсутствуют методы и хорошие практики.

По мнению большинства респондентов, уровень развития коммуникаций (вертикальных и горизонтальных) в российских организациях можно охарактеризовать как низкий. Отмечается неспособность топ-менеджеров донести существенные аспекты деятельности до своих подчиненных, получить от них обратную связь, убедиться, что подчиненные понимают не только суть вопроса, но и направленные на них рабочие ожидания.

Со стороны подчиненных наблюдается похожая картина: *«Потоки информации снизу вверх неэффективны. Каждый последующий уровень менеджеров является мощным фильтром. И в результате “наверху” часто имеют сильно искаженное представление о том, что происходит “внизу”»*, — констатирует один из респондентов [Корпоративная культура..., 2019, с. 22]. Отмечается и такое неприятное явление в коммуникации, как осознанное нежелание делиться информацией с коллегами и подчиненными. Для эффективной коммуникации в компании нужны открытость, доверие, приоритет корпоративных интересов. По словам представителя АО «Норникель», в российских компаниях наблюдается *«осознанное ограничение доступа к ценной информации, ее удержание в целях повышения своей собственной конкурентоспособности и значимости в организации. Коммуникации — критически важная область корпоративной культуры. Некоторые респонденты даже пошутили, что “сотрудники российских компаний скорее узнают о происходящем в их организациях из прессы или соцсетей, нежели из внутренних каналов коммуникации”* [Корпоративная культура..., 2019, с. 22].

Важно отметить, что авторы исследования выявили значительную разницу в реализации горизонтальных информационных потоков (коммуникациях между коллегами или подразделениями организации) между консервативными, сохраняющими директивный стиль руководства, и современными — там, где взаимоотношения являются более доверительными и комфортными.

Таким образом, проблемы коммуникации могут возникать из-за непонимания культурного контекста или наличия в организации представителей различных культур. Все это дает основания полагать, что проблемы коммуникаций носят явно выраженный культурологический аспект и могут зависеть от культуры организации.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

При сотрудничестве с Kelly Services, было проведено исследование проблем коммуникативной культуры в компаниях, работающих на российском рынке, по разработанному нами опроснику. Всего в опросе приняло участие 109 респондентов, представляющих различные компании из разных сегментов бизнеса (При-

ложение). По составу выборка включала: российские частные компании — 45%, международные компании — 37%, российские государственные компании и российские государственные структуры (городские и муниципальные советы) — 18%. Следует отметить, что все исследуемые компании работают в Москве или Санкт-Петербурге, т. е. находятся в однородной культурологической среде.

Исследование сопровождало некоторое ограничение, связанное с авторской трактовкой проблемы. В частности, именно в силу того, что компании находятся на одном рынке, не проводилось сравнение проблем коммуникативной культуры между российскими и международными компаниями. Кроме того, анализируются не только валидизированные источники (монографии, статьи в научных журналах), но и набирающие популярность эссе и книги, которые можно отнести к бизнес-романам или к коуч-направлению. Необходимо подчеркнуть, что стандартные шкалы Лайкерта могут оказаться некорректны в такого рода исследованиях. Полярность «редко — очень часто» не всегда признается респондентами-практиками, которые указывают, что если что-то они используют «чаще», то это никак не означает, что они делают это «очень часто». Пилотное исследование показало, что респондентам-практикам удобнее использовать полярность «редко — чаще». В этой связи следует считаться с подобным мнением.

Результаты исследования свидетельствуют о наличии определенных проблем в коммуникативной культуре организаций. На вопрос о том, как респонденты в целом оценивают коммуникативную культуру, более половины из них (60%) оценили ее как среднюю или низкую и только 11% — как высокую («безупречную») или близкую к этому. При оценке качества служебной информации лишь 10% охарактеризовали его как высокое, большая доля опрошенных (38%) отметили, что качество служебной информации зависит от того, от кого она исходит, т. е. видят прямую зависимость качества информации от коммуникативной компетентности ее источника [Lasswell, 1971].

Еще один вопрос, заданный респондентам, касался информационного обеспечения деятельности. Получены такие ответы: информационное обеспечение «достаточно хорошее» — 26%; «среднее, требуются уточнения» — 47%; «низкое, уточнения требуются постоянно» — 27%. И вновь результаты оказались неутешительны: лишь 26% опрошенных считают, что информационное обеспечение их деятельности достаточно хорошее. При этом больше половины респондентов (58%) говорят о том, что им приходится пользоваться неформальными каналами поиска служебной информации, так как официальные не удовлетворяют потребности и не позволяют работать более эффективно. Данный вопрос в большей степени затрагивает коммуникационную деятельность, но общая культура коммуникации в организации предполагает многовекторность проблемы, т. е. как коммуникации в целом, так и наличие возможных ее ошибок.

На вопрос о барьерах межличностной коммуникации в организации респонденты выделили «плохую обратную связь» (почти 70%), «недостатки в подготовке самого сообщения» (48,1%), «излишнюю эмоциональность обращений» (45,4%) и

«неумение слушать» (41,6%). Все это указывает на недостаточную коммуникативную компетентность и необходимость специальных тренингов по ее повышению. При выяснении набора навыков, которыми обладают сотрудники, самую низкую оценку (10%) получил такой навык, как «понимание состояния своих коллег», что еще раз свидетельствует о низком уровне коммуникативной компетентности в компаниях и необходимости специального развития мягких навыков (soft skills).

Среди различных форм делового общения в организациях чаще всего применяются «деловая переписка», «телефонные переговоры», а из активных форм — «спор и дискуссия», в меньшей степени — «деловая беседа». Важно подчеркнуть разницу в таких опциях, как спор и дискуссия, поскольку дискуссия редко предполагает элементы спора, т. е. эмоционального вовлечения участников в коммуникацию. Полемика как активно используемый инструмент делового общения не указывается. На вопрос о том, где чаще всего проявляются проблемы с коммуникацией, респонденты ответили: в «деловой переписке» (46%), «спорах» (43%) и на «деловых совещаниях» (39%).

Далее выяснялось, какие барьеры для эффективной корпоративной коммуникации наиболее распространены в организации. Респонденты отметили, что самая большая проблема, создающая барьеры для эффективной коммуникации, — это «нехватка информации в канале обратной связи», затем — «негативное влияние организационной структуры» и «информационные перегрузки». На вопрос, чем можно объяснить затруднения с коммуникацией, респонденты ответили, что в большей степени это связано с отсутствием коммуникативной культуры у некоторых сотрудников, при этом многие отмечали, что руководитель часто не уделяет внимание корпоративной культуре, отслеживает лишь отдельные ее элементы, т. е. в организации нет культуры коммуникации как таковой.

Многие респонденты также указывали, что проблемы с коммуникацией обусловлены недостаточной определенностью в отношениях между структурными подразделениями. Можно задать вопрос: имеет ли данный фактор отношение к коммуникативной культуре? Если вспомнить выдержку из определения коммуникативной культуры — профессионально-коммуникативная деятельность людей, направленная на реализацию целей развития организации, — то становится очевидным, что анализ коммуникативной деятельности вне контекста коммуникативной культуры будет искусственным. Поэтому респонденты отмечают наличие неясной и дублирующей информации (59%), а 66% из них подчеркивают низкую эффективность коммуникации — получаемые сообщения не приносят должного результата, не приводят к изменению поведения, что в коммуникации является одним из важнейших итогов (с позиции теории Шеннона и Уивера эффективность коммуникации — это возможность изменить поведение партнера в нужном направлении) [Шарков, 2012]). Кроме того, 64% опрошенных считают, что необходимо доносить до рынка труда и кандидатов особенности коммуникативной культуры организации, чтобы кандидаты соотносили свои ценности и взгляды с реальной коммуникативной культурой.

Подводя итоги исследования, необходимо указать, что большинство опрошенных отмечают наличие проблем в коммуникации, связанных как с организационными (роль руководителя, организационная культура и т. д.), так и с личностными параметрами (низкая коммуникативная культура отдельных сотрудников).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одна из основных проблем современных компаний — неэффективность коммуникаций. Люди постоянно сталкиваются с ошибками в коммуникациях, которые связаны с такими причинами, как неверно сформированная структура управления организации и некорректные источники информации. Автор статьи ежегодно проводит тестирование студентов (до 300 человек в год) по опроснику В. ван Эдвардс [Эдвардс, 2018] на предмет коммуникативной компетентности, и результаты заставляют задуматься: около 20% из них обладают низкой коммуникативной компетентностью и лишь (примерно) 10% — высокой.

Исследование показало, что в российских организациях имеются проблемы с коммуникациями. Более половины опрошенных оценивают коммуникативную культуру как среднюю или низкую и только 10% из них считают качество служебной информации высоким, а почти 70% — отмечают такой барьер в межличностной коммуникации, как плохая обратная связь.

Следовательно, необходим анализ конкретных коммуникативных проблем в организациях, независимо от того, к какому сектору они принадлежат (частные, государственные, международные). Как руководители, так и HR-службы должны быть заинтересованы в анализе и поиске конкретных индикаторов проблем коммуникации (коммуникативная деятельность, культура организации, культура личности). С нашей точки зрения, не существует универсальных способов решения вопросов, связанных с коммуникативной культурой организации. В одних случаях — это коррекция поведения руководителя, а в других — сотрудников (либо реорганизация структуры коммуникативных процессов).

Несомненно, в рассматриваемых процессах очень высока роль руководителя, который должен их контролировать, понимать, что является препятствием для эффективной коммуникации, без которой не может быть достигнута общая эффективность деятельности. Руководителю необходимо обладать высокой коммуникативной компетентностью, уметь оптимизировать управленческую структуру так, чтобы не возникало коммуникативных проблем.

Литература на русском языке

- Антонов В. Г., Бобылева Н. В. 2002. *Организационное поведение в таблицах и схемах*. М.: Айрис-пресс.
- Ван Эдвардс В. 2018. *Наука общения*. М.: Манн, Иванов, Фарбер.
- Вердербер Р., Вердербер К. 2010. *Психология общения. Тайны эффективного взаимодействия*. СПб.: Прайм-Еврознак.

- Демкина А. В., Подоппелова Я. В. 2015. *Межкультурная коммуникация в сфере бизнеса*. М.: Российский университет транспорта.
- Коростылева Н. Н. 2014. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие. *Коммуникология* 7 (5): 47–53.
- Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации: исследование Oliver Wyman. 2019. *Oliver Wyman*. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf> (дата обращения: 30.06.2020).
- Лазарев С. В. 2008. Преодоление препятствий на пути эффективной коммуникации. *Управление развитием персонала* 3 (15): 242–249.
- Садохин А. П. (ред.). 2003. *Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов*. М.: ЮНИТИ-ДАНА.
- Садовская В. С., Ремезов В. А. 2019. *Основы коммуникативной культуры. Психология общения*. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт.
- Таратухина Ю. В., Безус С. Н. 2016. *Теория межкультурной коммуникации*. М.: Юрайт.
- Терентьев Д. 2019. Цена коммуникации в корпорации. Как сократить потери из-за недопонимания сотрудников. *Деловой Петербург* (134). 17 сентября. URL: https://www.dp.ru/a/2019/09/16/Cena_kommunikacii_v_korpo (дата обращения: 17.09.2019).
- Трофимов М. Ю. 2019. *Основы коммуникативной культуры: Учебное пособие*. 2-е изд. СПб.: Лань.
- Фалькова Е. Г. 2007. *Межкультурная коммуникация в основных понятиях и определениях: Методическое пособие*. СПб.: Ф-т филологии и искусств СПбГУ.
- Черничкова Е. К., Лунева О. В. 2015. Культурная составляющая коммуникативной компетенции. *Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания»* 8 (42): 163–165.
- Шарков Ф. И. 2012. *Коммуникология. Основы теории коммуникации*. М.: ИТК Дашков и К.

References in Latin Alphabet

- Blake R. R., Mouton J. S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Eisenberg E. M. 2007. *Strategic Ambiguities: Essays on Communication, Organization, and Identity*. Thousand Oaks, Londra, New Delhi: Sage Publications.
- Gesteland R. R. 2002. *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Hall E. 1976. *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hall E., Hall M. 1987. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. New York: Doubleday.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F. 2000. *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven: Yale University Press.
- Hargie O. 2016. *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. London: Routledge.
- Hofstede G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lasswell H. 1971. The structure and function of communication in society. In: W. Schramm, D. F. Roberts. 2nd ed. *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press; 84–99.
- Papa M. J., Daniels T. D., Spiker B. K. 2008. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Rawlins W. 1992. *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*. New York: Aldine de Gruyter.
- Schein E. H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 25 (2): 3–16.

- Sias P. M., Pedersen H., Gallagher E. B., Kopaneva I. 2012. Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research* 38 (3): 253–279.
- Steffen J. 1999. The culture of communication and the communication of culture in the modern corporate environment. *Journal of Communication Management* 4 (1): 77–85.
- Van Riel C. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Harlow: Prentice-Hall.
- Welch M., Jackson P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Review* 12 (2): 177–198.

Russian Language References Translated into English

- Antonov V. G., Bobyleva N. V. 2002. *Organizational Behavior in Tables and Diagrams*. Moscow: Irispress Publ. (In Russian)
- Van Edwards V. 2018. *The Science of Communication*. Moscow: Mann, Ivanov, Farber Publ. (In Russian)
- Verderber R., Verderber K. 2010. *Psychology of Communication. Secrets of Effective Interaction*. St. Petersburg: Prime-Euroznak Publ. (In Russian)
- Demkina A. V., Podoplelova Ya. V. 2015. *Cross-Cultural Communication in the Sphere of Business*. Moscow: Rossiiskii universitet transporta Publ. (In Russian)
- Korostyleva N. N. 2014. Communicative culture in the organization: creation and development. *Kommunikologiya* 7 (5): 47–53. (In Russian)
- Corporate culture in Russia: New horizons for transformation: Research by Oliver Wyman. 2019. *Oliver Wyman*. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf> (accessed: 30.06.2020).
- Lazarev S. V. 2008. Overcoming obstacles to effective communication. *Upravlenie razvitiem personala* 3 (15): 242–249. (In Russian)
- Sadokhin A. P. (ed.). 2003. *Fundamentals of Intercultural Communication: Textbook for Universities*. Moscow: UNITY-DANA Publ. (In Russian)
- Sadovskaya V. S., Remezov V. A. 2019. *Fundamentals of Communicative Culture. Psychology of Communication*. 2nd ed. Moscow: Yurayt Publ. (In Russian)
- Taratukhina Yu. V., Bezus S. N. 2016. *Theory of Intercultural Communication*. Moscow: Yurayt Publ. (In Russian)
- Terentyev D. 2019. The significance of communication in a corporation. How to reduce losses due to misunderstandings of employees. *Delovoy Peterburg* (134) 17 sentiabria. URL: <https://www.dp.ru/a/2019/09/16> (accessed: 16.09.2019). (In Russian)
- Trofimov M. Yu. 2019. *Fundamentals of Communicative Culture: A Textbook*. 2nd ed. St. Petersburg: Lan Publ. (In Russian)
- Falkova E. G. 2007. *Cross-Cultural Communication in Basic Concepts and Definitions: A Methodological Guide*. St. Petersburg: Faculty of Philology and Arts of St. Petersburg State University Publ. (In Russian)
- Chernichkova E. K., Luneva O. V. 2015. The cultural component of the communicative competence. *Elektronnyi nauchno-obrazovatel'nyi zhurnal VGSPU «Grani poznaniia»* 8 (42): 163–165. (In Russian)
- Shirkov F. I. 2012. *Communicology. Fundamentals of Communication Theory*. ITK Dashkov and K Publ. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 20 июля 2020 г.

Статья рекомендована в печать 16 марта 2021 г.

Контактная информация

Денисов Александр Федорович — канд. психол. наук, доц.; denisov@gsom.spbu.ru

PROBLEMS OF COMMUNICATION CULTURE IN COMPANIES OPERATING IN THE RUSSIAN MARKET

A. F. Denisov

St. Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Denisov A. F. 2021. Problems of communication culture in companies operating in the Russian market. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **20** (1): 86–107. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.104>

The article addresses the problems of communication culture in companies operating in the Russian market and balance between effective and ineffective communications. One of the burning issues of modern companies — regardless of the form of ownership — is ineffective communication in the organization. Reasons that lead to ineffective communication are quite numerous — from leadership style to communication tools used in the organization (telephone conversations, business correspondence, meetings, orders, etc.). Conventionally there is a distinction between the concepts of personal (personal characteristics) and the culture of organization, which largely depends on corporate culture. Corporate culture may differ significantly due to a leadership style and the affiliation of an organization with international or Russian business. The study considers various parameters of communication in an organization, such as the quality of corporate information, the level of information support, barriers to interpersonal communication, and analyzes different forms of business communication. The article presents a theoretical review of approaches to the research of this issue by Russian and foreign authors and gives an account of the results of the study conducted by the author together with Kelly Services. The detailed results of the study based on the sample of 109 employees of companies from various sectors of the economy are accessible in the appendix to the article.

Keywords: communication, culture of communication, communicative competence, barriers of interpersonal communication.

Received: July 20, 2020

Accepted: March 16, 2021

Contact information

Aleksander F. Denisov — PhD in Psychology, Associate Professor; denisov@gsom.spbu.ru

ОПРОСНИК ПРОБЛЕМ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

В какой отрасли вы работаете? (109 респондентов)

1. В какой компании вы работаете?

- ◆ российская частная компания — 45%;
- ◆ международная компания — 37%;
- ◆ российская государственная компания — 16%;
- ◆ российская государственная структура — 2%.

2. Как вы в целом можете оценить коммуникативную культуру вашей организации по 7-балльной шкале, где 1 — низкая коммуникативная культура, 7 — безупречная коммуникативная культура?

- ◆ низкая коммуникативная культура — 2,8%;
- ◆ недостаточно высокая — 10,2%;
- ◆ ближе к средней — 27,8%;
- ◆ средняя — 24,1%;
- ◆ выше средней — 24,1%;
- ◆ хорошая коммуникативная культура — 6,5%;
- ◆ безупречная коммуникативная культура — 4,6%.

3. Оцените качество служебной (внутренней корпоративной) информации в вашей организации.

- ◆ качество информации стабильно высокое — 10%;
- ◆ зависит от того, от кого исходит информация — 38%;
- ◆ бывает по-разному — 36%;
- ◆ качество информации низкое — 1%.

4. Как вы можете оценить уровень информационного обеспечения вашей деятельности?

- ◆ информационное обеспечение стабильно высокое — 26%;
- ◆ среднее, требуются уточнения — 47%;
- ◆ низкое, уточнения требуются постоянно — 27%.

5. Достаточно ли информационных каналов в вашей организации?

- ◆ нет, приходится использовать неформальные каналы для восполнения неполной или непонятной информации — 58%;
- ◆ да, достаточно — 42%.

6. Какие барьеры межличностной коммуникации чаще встречаются в вашей организации? (Выберите до трех вариантов ответа.)

- ◆ плохая обратная связь — 69,4%;
- ◆ недостатки в подготовке самого сообщения — 48,1%;
- ◆ излишняя эмоциональность в коммуникации — 45,4%;
- ◆ неумение слушать — 41,7%;
- ◆ проблемы социального восприятия (перцептивные) — 28,7%;
- ◆ невербальные проблемы (несоответствие информации и «знаков») — 20,4%.

7. Какими из следующих навыков обладают сотрудники вашей компании?

- ◆ умение проявлять инициативу в общении — 34%;
- ◆ умение вовремя найти компромисс — 32%;
- ◆ умение управлять своим эмоциональным состоянием — 24%;
- ◆ умение понимать состояние другого — 10%.

8. Оцените каждую из форм делового общения по 7-балльной шкале исходя из частоты применения в вашей организации (где 1 — очень редко, 7 — применяется чаще, чем другие формы).

- ◆ деловая беседа: редко — 4,2%; чаще, чем другие — 4,8%;
- ◆ деловые переговоры: редко — 5,3%; чаще, чем другие — 7,6%;
- ◆ спор: редко — 14,7%; чаще, чем другие — 2,9%;
- ◆ дискуссия: редко — 7,4%; чаще, чем другие — 8,6%.

9. Оцените каждую из форм делового общения по 7-балльной шкале исходя из частоты применения в вашей организации (где 1 — очень редко, 7 — применяется чаще, чем другие формы).

- ◆ полемика: редко — 19,8%; чаще, чем другие — 7,6%;
- ◆ публичное выступление: редко — 22,1%; чаще, чем другие — 8,6%;
- ◆ деловая переписка: редко — 6,3%; чаще, чем другие — 29,5%;
- ◆ деловое совещание: редко — 6,8%; чаще, чем другие — 17,1%;
- ◆ телефонные переговоры: редко — 4,2%; чаще, чем другие — 13,3%.

10. Если в организации есть проблемы с коммуникацией, то где они наиболее заметно проявляются? (Выберите до трех вариантов ответа.)

- ◆ деловая переписка — 46,3%;
- ◆ спор — 42,6%;
- ◆ деловое совещание — 38,9%;
- ◆ дискуссия — 29,6%;
- ◆ полемика — 20,4%;
- ◆ деловые переговоры — 18,5%;
- ◆ деловая беседа — 18,5%;
- ◆ телефонные переговоры — 13%;

- ◆ публичное выступление — 12%;
- ◆ в организации нет проблем с коммуникациями — 7,4%.

11. Какие барьеры для эффективной корпоративной коммуникации чаще встречаются в вашей организации?

- ◆ нехватка информации в канале обратной связи — 41%;
- ◆ информационные перегрузки — 24%;
- ◆ искажение сообщений — 9%;
- ◆ негативное влияние организационной структуры на коммуникацию — 26%.

12. С чем, по вашему мнению, могут быть связаны затруднения с коммуникацией?

- ◆ отсутствие коммуникативной культуры у отдельных участников коммуникации — 47%;
- ◆ руководитель организации не придает должного значения коммуникативной культуре, отслеживает лишь отдельные ее составляющие — 42%;
- ◆ отсутствие общей культуры коммуникации в организации — 41%;
- ◆ эмоциональный фон общения (симпатии/антипатии) — 36%;
- ◆ нежелание взаимодействовать между отдельными сотрудниками организации — 36%;
- ◆ непонимание этики общения — 31%;
- ◆ адресат вашего обращения не считает нужным реагировать на него — 30%;
- ◆ адресат вашего обращения не считает нужным ответить в срок — 29%.

13. Насколько проблемы с коммуникацией в вашей организации связаны с неопределенностью в отношениях между отдельными структурными единицами организации?

- ◆ это основная причина проблем с коммуникацией — 41%;
- ◆ есть более важные причины проблем с коммуникацией — 32%;
- ◆ это не является причиной проблем с коммуникацией — 27%.

14. Получают ли все сотрудники вашей организации достоверную и полную информацию?

- ◆ да, каждый из сотрудников получает объективную информацию в необходимом количестве — 20%;
- ◆ не совсем, есть неточная, дублируемая информация — 59%;
- ◆ информация хаотична — 21%.

15. Какие из перечисленных проблем чаще всего встречаются в вашей организации?

- ◆ технические проблемы (связанные с точностью передачи информации от отправителя к получателю) — 8%;
- ◆ семантические проблемы (связанные с неправильной интерпретацией сообщения получателем) — 26%;

- ◆ проблемы эффективности (полученное сообщение не приводит к изменениям поведения) — 66%.

16. Есть ли в структуре организации вашей компании такие проблемы, как: существование большого количества уровней управления; отсутствие устойчивых горизонтальных связей между подразделениями; конфликты между отдельными группами и подразделениями?

- ◆ да, в нашей организации существуют перечисленные проблемы — 31,5%;
- ◆ для нашей организации это характерно лишь частично — 44,4%;
- ◆ нет, для нашей организации это не характерно — 24,1%.

17. Коммуникативная культура организации — важная часть бренда работодателя?

- ◆ да, рынок труда, как правило, знает о коммуникации — 45%;
- ◆ частично, так как вне организации трудно оценить — 43%;
- ◆ нет, вряд ли такие детали известны вне организации — 12%.

18. Стоит ли доносить до рынка труда особенности коммуникативной культуры?

- ◆ нет, я не считаю это необходимым — 12%;
- ◆ это очень сложно сделать, можно все рассказать во время собеседования с кандидатами — 24,1%;
- ◆ да, это необходимо, чтобы кандидаты соотносили свои ценности и взгляды с реальной картиной (коммуникативной культурой) — 63,9%.

19. Как особенности коммуникативной культуры влияют на требования к кандидатам?

- ◆ не вижу необходимости изучать кандидата с этой точки зрения — 3,7%;
- ◆ средне, организация может влиять на поведение сотрудника и корректировать его — 47,2%;
- ◆ сильно, отдельные кандидаты не смогут работать в нашей коммуникативной культуре — 49,1%.

20. Стоит ли указывать в вакансии ограничения, накладываемые коммуникативной культурой организации?

- ◆ да — 26%;
- ◆ затрудняюсь ответить — 43%;
- ◆ нет — 32%.