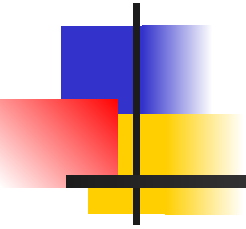


# КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

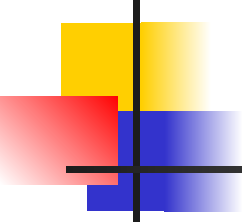




## Раздел 1

---

# КОММУНИКАЦИИ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



---

По подсчетам специалистов, 73% американских, 63% английских, 85% японских руководителей считают, что коммуникации являются главным условием на пути достижения эффективности их организаций.



# Литература

---

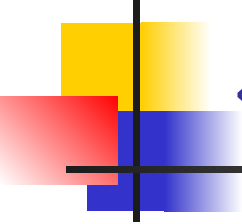
- 1. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. М.: 2015. - 342 с.**
- 2. Крылов А. Н. Основы коммуникационного менеджмента и публичных отношений. Пособие для тренингов, самоконтроля, практических и семинарских занятий. М. Издательство НИБ, 2007.**
- 3. Крылов А. Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика. -М.: Издательство НИБ, 2002.-228 с.**
- 4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент. – Омск: ОмГТУ, 2007 – 76 с.**



## Раздел 1

---

# КОММУНИКАЦИИ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



# Определение понятия «коммуникация»

---

Коммуникация – это обмен информацией между индивидами через посредство общей системы СИМВОЛОВ.



# Классификация коммуникаций

---

- **По субъектам:** политическая, корпоративная, некоммерческая, государственно-административная, международная.
- **По масштабам объектов:** массовая, групповая, межличностная.
- **По характеру объектов:** внутренняя, внешняя, деловая.
- **По вектору движения:** горизонтальная, вертикальная.
- **По используемому коду:** вербальная, невербальная.
- **По соотношению прямой/обратной связи:** иерархическая, демократическая.
- **По характеру сообщения:** деструктивная, конструктивная, нейтральная.



# Коммуникативный процесс

---

- Коммуникативный процесс – это непрерывное взаимодействие участников коммуникации.
- В целях анализа и описания выделяют дискретные единицы коммуникации (коммуникативные акты).





# Модель коммуникации Г. Лассуэла

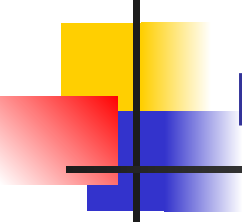


→  
The Lasswell Formula

# Классическая модель коммуникаций

Рисунок А.1. Схема коммуникационного канала

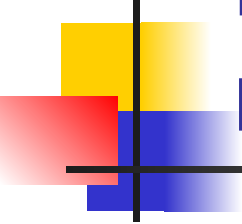




# Коммуникации в системе менеджмента

---

- Объектом приложения труда в сфере управления является информация, и именно ее потоками связаны друг с другом звенья управленческой структуры.
- Информация в системе управления передается по коммуникационным каналам, то есть линиям связи, возникающим между отдельными элементами управленческой структуры - подразделениями, должностями, людьми.
- Помимо движения содержательной управленческой информации, с помощью коммуникационных каналов осуществляются управленческие и технические связи между элементами управленческой структуры.



# Коммуникации в системе менеджмента

---

- Совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации образуют коммуникационную структуру управления.



# Коммуникационная структура управления

---

- По масштабам: глобальная (охватывает организацию целиком) или локальная (относится только к отдельной ее части).
- По особенностям функционирования: централизованная (коммуникации только через одно центральное звено) децентрализованная / полицентрическая (значительная часть информации может идти в обход центрального звена)



# Коммуникационный менеджмент

---

- Экономика XXI века превращается в систему, функционирующую на основе коммуникации.
- Успешное развитие любой экономической системы определяют информация и знания.
- Знания и возможность их применения стали новым источником власти.



# Коммуникационный менеджмент

---

- Коммуникация является важнейшим элементом системы управления знаниями, **связующим звеном в структуре интеллектуального капитала**. Поскольку экономические системы не могут развиваться без воспроизводства всех видов интеллектуального капитала, без обновления образовательного, культурного и научного потенциала, **коммуникативный фактор в развитии экономических систем становится условием экономического прогресса и внутренним элементом устойчивого экономического роста.**



# Коммуникационный менеджмент

---

- **Коммуникационный менеджмент** – теория и практика управления социальными коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов, формирования и поддержания имиджа и общественного мнения, достижения согласия, сотрудничества и признания.





# Коммуникационный менеджмент

---

- **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.

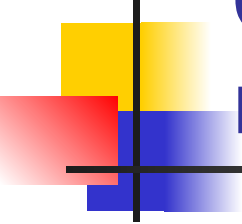


# Коммуникационный менеджмент

---

- **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.



# Основные задачи коммуникационного менеджмента на предприятии

---

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



# Публицитный капитал

---

- — это особый вид капитала, которым обладает рыночный субъект, функционирующий в пространстве публичных коммуникаций. Публицитный капитал, как и любой другой, представляет собой социальное отношение, связанное с собственностью, и сущность его связана с самовозрастанием стоимости за счет использования потребительной стоимости, заключенной в собственности.
- Владелец публицитного капитала за счет его рыночного использования способен осуществить увеличение своей экономической власти.



# Модель личностно-деловых качеств современного менеджера

---

## Требования, предъявляемые к менеджеру по коммуникациям

**Блок общих качеств:**  
незаурядный интеллект,  
обостренная интуиция,  
человеколюбие,  
эрудиция,  
оптимизм, опыт общения  
и приложения  
профессиональных  
знаний

**Блок конкретных  
качеств:**  
порядочность,  
компетентность,  
организаторские данные,  
вкус к  
самосовершенствованию,  
обаяние

**Блок  
специфических  
качеств:**  
коммуникабельность,  
эмпатичность,  
рефлексивность,  
стрессоустойчивость



## Раздел 2

---

# **КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ В КОММУНИКАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**



# ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

---

- Айви Ли,
- Эдвард Бернейс,
- Сэм Блэк,
- Джеймс Грюниг.



## 4 модели связей с общественностью Джеймса Грюнинга (1984)

---

- 1. Агентство по связям с прессой / Паблицити**
- 2. Öffentlichlich bedeutend information**
- 3. Двусторонняя симметрия**
- 4. Двусторонняя асимметрия**





# 1. Паблисити

---

- - адресат выступает в роли пассивного получателя информации;
- - используются любые средства воздействия на потребителя, без учета их этичности;
- - правдивость, объективность информации не являются обязательными;
- - минимальный набор средств и выделения целевых групп (в основном используются СМИ);
- - информирование сугубо одностороннее, обратная связь с потребителем не устанавливается.



## 2. Общественно значимая информация

---

- - главной целью является распространение информации, как следствие – регулярные взаимоотношения со СМИ;
- - информация о базисном PR-субъекте распространяется только точная и позитивная, негативные факты замалчиваются;
- - информирование общественности носит односторонний характер, обратная связь не предполагается.

# Коммуникация как дополнительный атрибут



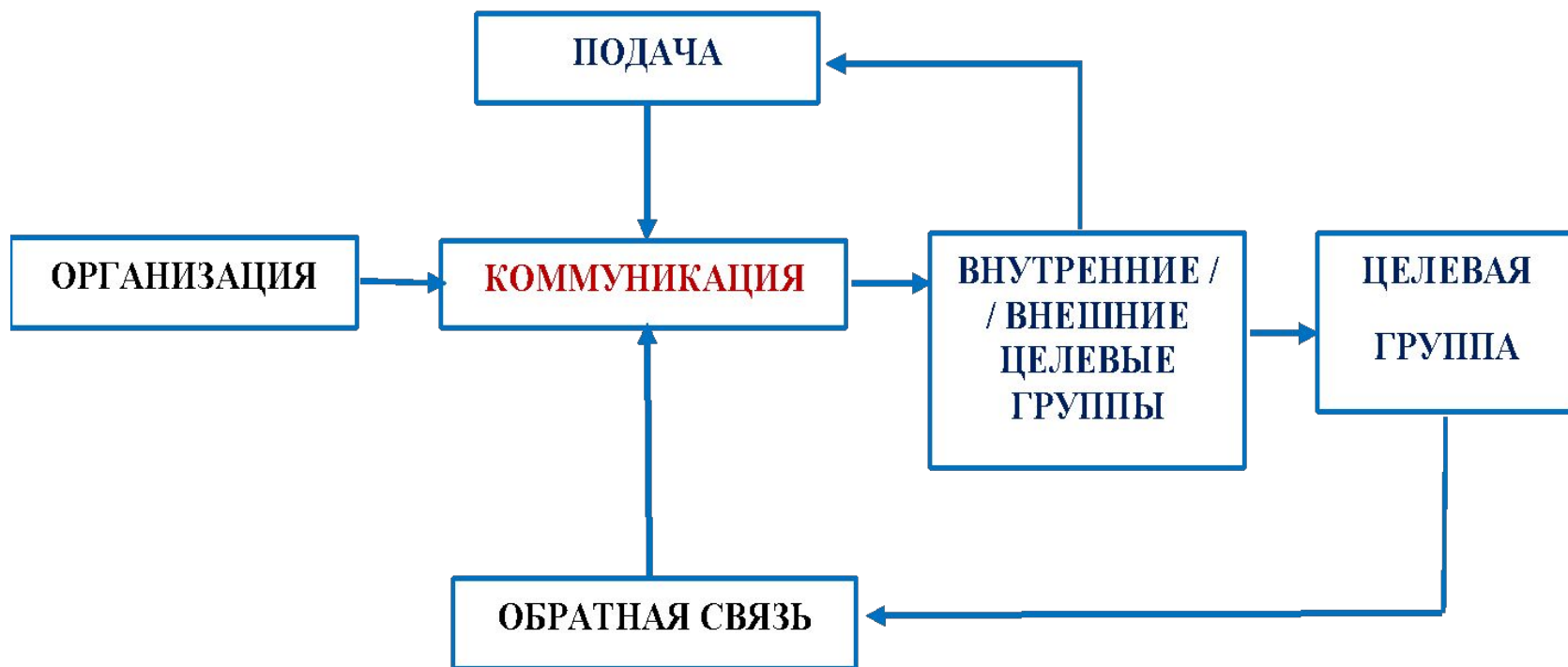


## 3. Двусторонняя асимметрия

---

- - активно применяются методы исследования общественного мнения, анализируется реакция общественности на отправляемую информацию, особое значение придается позитивным откликам;
- - инициатива и коммуникационные потоки исходят непосредственно от организации, следовательно, на первом месте у организаторов работы по PR стоит выгода организации, а интересы общественности могут быть отодвинуты или затенены;
- -асимметричность проявляется в том, что от коммуникации выигрывает только организация, а не общественность.

# Коммуникация как инструмент управления



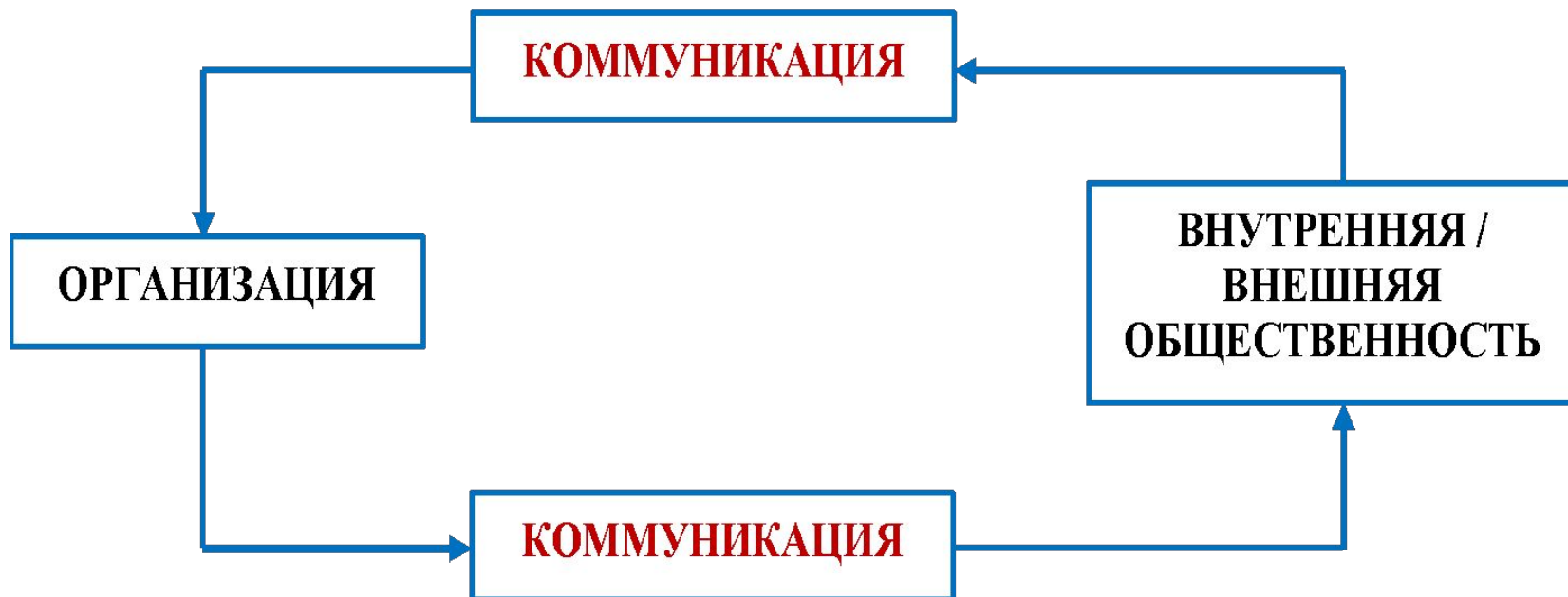
## 4. Двусторонняя симметрия

- - функции PR-специалистов смещаются от журналистских, пропагандистских к исследовательским, коммуникативным, менеджерским;
- - базисный PR-субъект осознает необходимость взаимопонимания с общественностью, готов идти на изменения своей деятельности во взаимовыгодных целях;
- - широко практикуются интерактивные формы работы, переговоры, технологии предупреждения конфликтов с общественностью;
- - потребитель выступает в роли «партнера», он причастен к развитию организации.



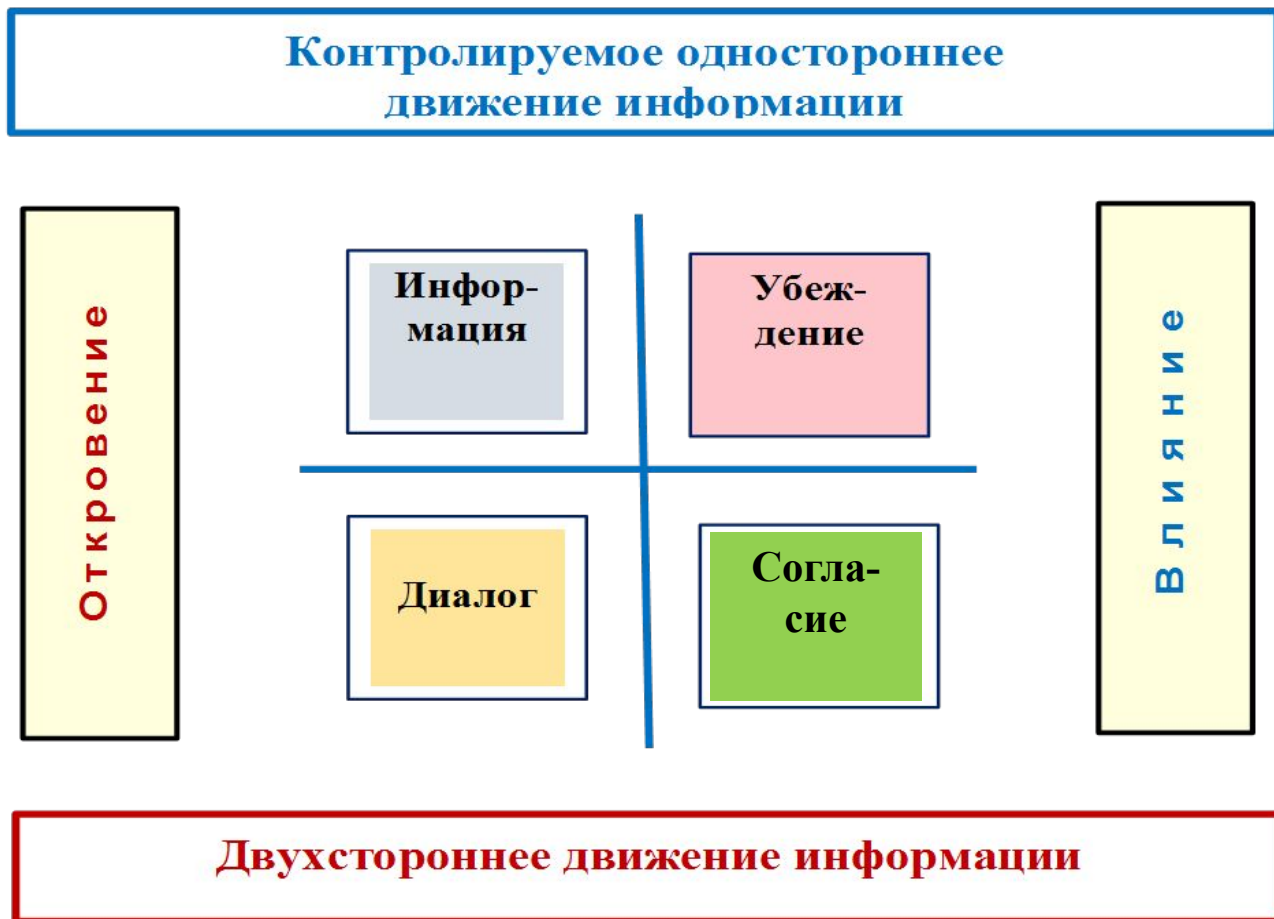
# Коммуникация – стратегический инструмент

---

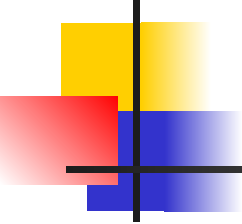


# 5. Ситуационная модель управления коммуникациями

Рис. 1.3. Коммуникация — стратегический инструмент



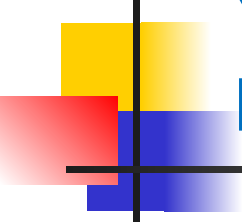




# Сущность двуединой природы коммуникационного менеджмента

---

*1* - КМ 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.



# Сущность двуединой природы коммуникационного менеджмента

---

**2** - КМ 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.



# Репутация

---

- **Репутация** (*от лат. “reputatio” - размышление, фр. ”renommée ”* ) — сложившееся и закрепившееся мнение о человеке или группе людей, основанное на оценке их общественно значимых качеств.



# Корпоративная репутация

---

- Репутация компании — это развернутый комплекс оценочных представлений целевых аудиторий о компании, сформированный на основе объективных параметров компании (факторов репутации), имеющих значение для целевых аудиторий.



# Рыночные эффекты репутации

---

- Хорошая корпоративная репутация увеличивает продолжительность получения максимального дохода (*эффект отсрочки*).
- Хорошая корпоративная репутация может сократить время, которое требуется фирме, чтобы достичь финансовых показателей, сопоставимых со средним уровнем (*эффект ведущего показателя*).
- Хорошая корпоративная репутация способствует получению и сохранению максимальной прибыли.

# Составляющие корпоративной репутации



---

- Репутация компании как бизнес-партнера
- Репутация компании как места работы
- Репутация компании как участника финансовых отношений
- Репутация компании в бизнес-сообществе
- Репутация компании среди потребителей и “в народе”
- Репутация компании в СМИ
- Репутация компании во властных структурах



## Раздел 3

---

# **ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**



# Коммуникационный менеджмент включает

---

- выявление целевых аудиторий,
- разработку коммуникационных стратегий,
- контроль коммуникаций;
- оценку эффективности коммуникаций;
- организацию информационного трансферта и диалога;

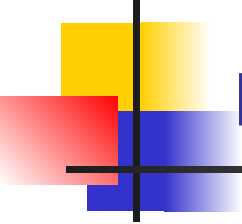




# Коммуникационный менеджмент включает

---

- формирование корпоративной философии;
- утверждение корректных коммуникаций в конфликтных ситуациях;
- формирование и усиление доверия и симпатии;
- разъяснение позиций и направление организации или персоны;
- утверждение корпоративной идентичности.



# Объектами коммуникационного менеджмента являются

---

- клиенты и потребители,
- персонал организации,
- инвесторы и акционеры,
- органы власти и структуры местного самоуправления, коммуны.



# Субъектами коммуникационного менеджмента являются

---

- Должностные лица, принимающие стратегические решения по поводу развития организации.



# Формирование коммуникационного менеджмента вызвано

---

- растущей потребностью регулирования взаимодействия сотрудников,
- сокращением дистанций между предприятием и его целевыми группами,
- ростом социальной и экономической значимости корпоративной идентичности и организационной культуры.



# Основные функции коммуникационного менеджмента

---

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

*(Анри Файоль)*

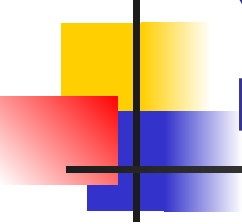


# Управленческие действия

«Управлять коммуникацией» - это значит:

---

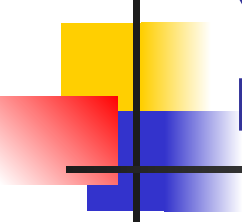
- определять цели коммуникации;
- определять пути достижения этих целей и конкретные действия, направленные на достижение целей;
- организовать осуществление этих коммуникативных действий;
- координировать взаимодействие коммуникаторов;
- контролировать;
- корректировать процесс по результатам коммуникации.



# Специализированные функции коммуникационного менеджмента

---

- **интегрирующая** - обусловлена использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активностью и творчеством;
- **информационная** - обусловлена знанием закономерностей информационного обмена, который совершается для достижения какой-то практической цели, решения какой-то проблемы;
- **контактоустанавливающая** - от ее реализации зависит успех коммуникативного замысла, поэтому требуется доскональное знание целевой аудитории;



# Специализированные функции коммуникационного менеджмента

---

- **самопрезентации** - реализуется при создании имиджа, репутации, которые в свою очередь могут и не соответствовать статусу и коммуникативной роли;
- **ритуальная** - используется в методах работы с персоналом (корпоративные празднества, награждения, чествования по поводу и т.д.), а также осуществляется при официальных церемониях;
- **образовательная** - исследующая коммуникативные навыки целевых аудиторий, реализующая на практике новые идеи, распространяющая достижения в области современной коммуникации.

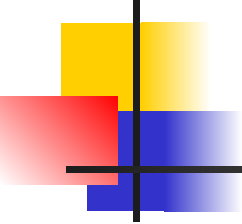




# Этические проблемы в коммуникационном менеджменте

---

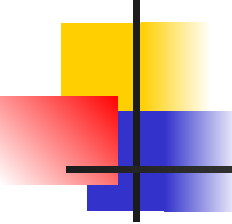
- возможность манипуляции и использования психологического влияния на бессознательное и подсознательное,
- вмешательство в частую жизнь,
- использование стереотипов,
- приукрашенная информация,
- информация, оскорбляющая чувство достоинства,
- коммуникации с детьми.



# Коммуникационная политика по отношению к неформальным коммуникациям

---

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



# Коммуникационные роли организаций, участвующих в распространении слухов

---

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



# Манипулирование общественным мнением

---

- – это процесс создания и использования монологических информационных потоков, в рамках которых определенные идеи и стереотипы реагирования формируются у адресата вне контроля с его стороны и используются для реализации целей, не совпадающих с его собственными.



# Методы манипулирования общественным мнением

---

- пропаганда
- информационные войны



# Пропаганда

---

- нарушение свободы выработки и выражения общественного мнения, навязывание определенной точки зрения (партии, государства) без осознания общественностью альтернатив.
- не препятствует искажению фактов, внедряемых в массовое сознание.



# Информационные войны

---

- КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПО ВОЗДЕЙСТВИЮ НА МАССОВОЕ СОЗНАНИЕ С ДОЛГОВРЕМЕННЫМИ И КРАТКОВРЕМЕННЫМИ ЦЕЛЯМИ.



# Информационные войны

---

- От пропаганды информационные войны отличает аудитория воздействия – информационные войны, по большей части, - это войны с другим государством.
- Реже информационная война ведется внутри одного государства, но и в этом случае она предусматривает ведение коммуникативных операций по правилам военного искусства: наличие тактики, стратегии и целей поражения противника (то, что некоторые авторы называют «**черный ПР**»).