

# МОДЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ

**Фетисова Анна Радиславовна**

Белорусский государственный университет, Минск

Информированность специалистов по внутренней коммуникации о том, насколько успешно осуществляется коммуникация внутри компании, и существуют ли резервы повышения ее эффективности, позволяет им принимать грамотные решения относительно организации коммуникационных процессов. Специалисты, ориентирующиеся на результаты исследований как при разработке плана коммуникации, так и по мере его реализации, наиболее успешны в достижении коммуникативных целей. Но несмотря на осознание важности исследований коммуникации, по данным опроса компании Newsweaver каждый второй специалист по внутренней коммуникации не проводит исследования на регулярной основе. Среди причин специалисты чаще называют отсутствие бюджета и времени [1, с. 9, 20]. Однако теоретики видят главное препятствие в неопределенности подходов к исследованию [5, с. 6]. Таким образом, актуализируется потребность в моделях, описывающих, каким образом может быть организован процесс информационного обеспечения менеджмента коммуникации. Далее будут рассмотрены ведущие, по мнению Пола Ноубла (Paul Noble) и Тома Уотсона (Tom Watson), модели исследования коммуникации [6, с. 7–14] и наиболее поздние модели, которые также заслуживают внимания.

**Модель РП (1985).** Модель, предложенная Скоттом Катклипом (Scott M. Cutlip), Алленом Центером (Allen H. Center) и Гленом Брумом (Glen Broom) описывает процесс оценки трех составляющих любой коммуникативной активности, а именно планирования (Preparation), реализации (Implementation) и влияния (Impact) (рисунок 1) [9, с. 477–478].

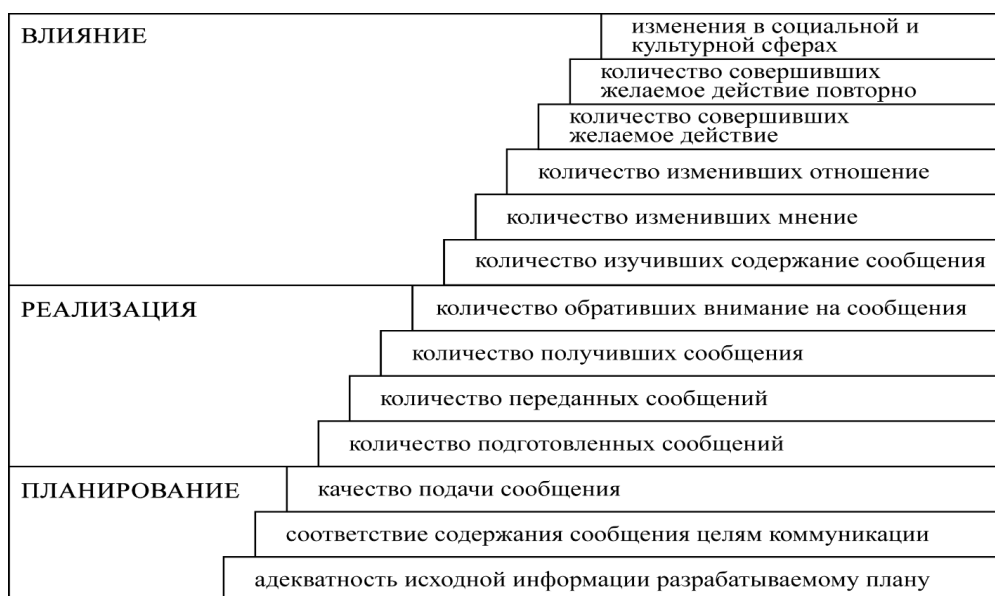
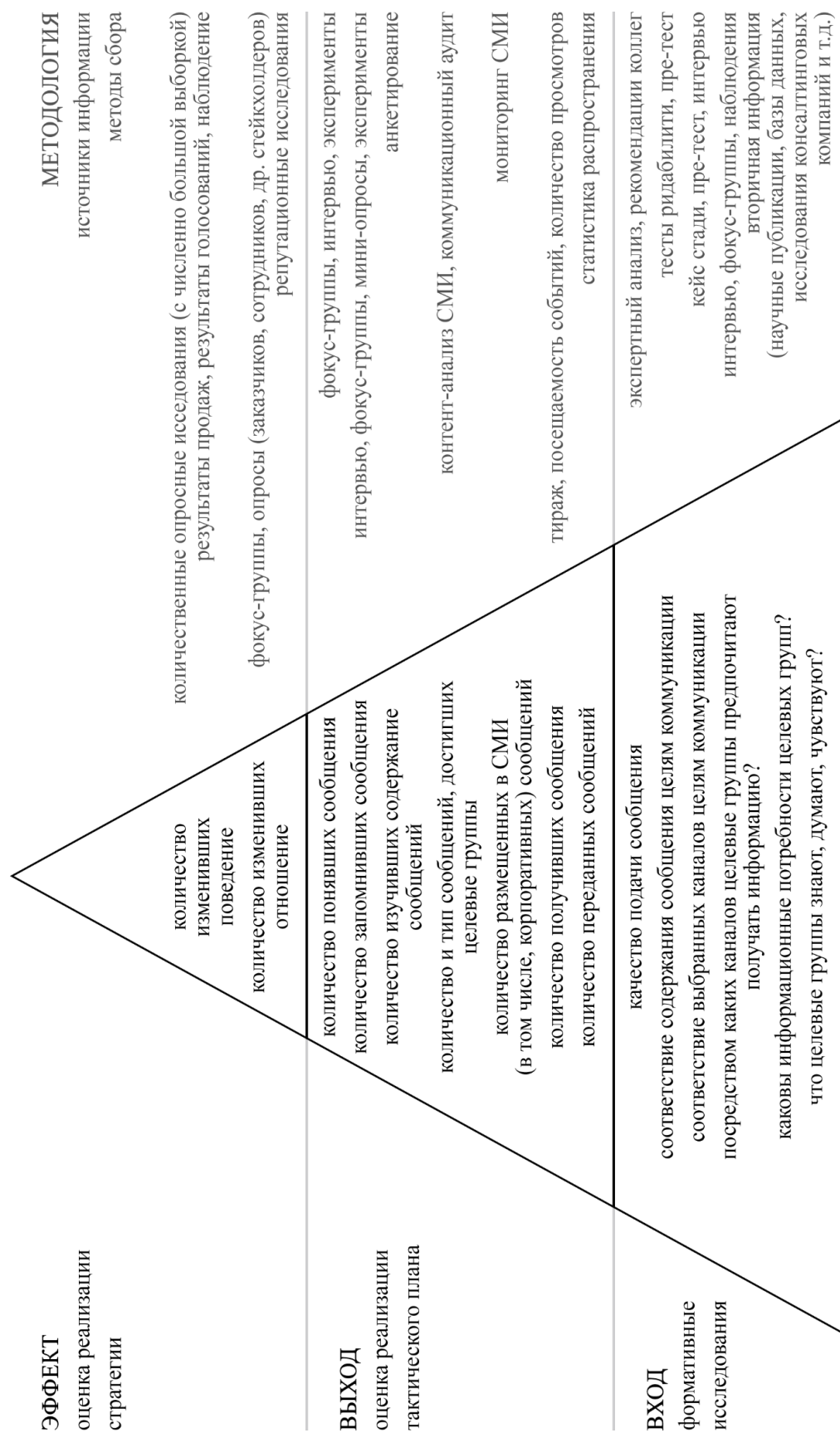


Рисунок 1 – Модель РП. Примечание – Источник: [9, с. 478].

При оценке планирования анализируется адекватность используемой информации разрабатываемому плану коммуникации, соответствие содержания ключевого сообщения целям коммуникации, качество подачи сообщения и т. д. Оценка реализации направлена на анализ пригодности избранной стратегии. На данном этапе чаще определяется количество подготовленных и переданных сообщений, а также количество получивших сообщения и обративших на них внимание. Авторы предостерегают от оценки результатов всей активности уже на уровне реализации. Разумеется, подобные данные о реализации плана коммуникации важны для оценки самого процесса, однако не следует идентифицировать эти показатели с итоговой оценкой воздействия, которая, в свою очередь, предоставляет свидетельства успеха или неудачи в достижении поставленных конечных целей коммуникации. На завершающем этапе оценки воздействия определяется количество изучивших содержание сообщений, изменивших свои убеждения или поведение. Таким образом, данная модель РП разграничивает различные стадии коммуникативной активности и подходы к их исследованию. В то же время ограничением модели становится отсутствие конкретных методик измерения коммуникации [6, с. 7].

**Пирамидальная модель (1992).** Другая модель была разработана Джимом Макнамара (Jim Macnamara) [4, с. 268]. Макнамара представил коммуникацию в виде пирамиды, в основании которой лежит «вход» данных, выше – «выход» информации, а на вершине располагаются «эффекты» коммуникации (рисунок 2). На стадии «входа» специалисты располагают большим объемом данных о средствах коммуникации, форматах сообщения, предпочтениях аудитории и пр. Приняв решение о средстве коммуникации, формате сообщения и его содержании, специалист переходит к стадии «выхода», на которой реализуются конкретные коммуникативные действия (например, публикуется статья в интранете или организуется таун-холл с топ-менеджерами). Завершающей стадией становится «эффект», полученный от коммуникативных действий (изменения в знаниях, мнениях и поведении аудитории). Каждой стадии соответствует система показателей, своевременное измерение которых позволяет корректировать процесс коммуникации и тем самым повышать его эффективность. Например, на стадии «входа» мы можем оценить соответствие содержания сообщения целям коммуникации или релевантность формата сообщения средству передачи. На стадии «выхода» Макнамара предлагает сравнить количество распространенных сообщений и количество сотрудников, прочитавших эти сообщения. А «эффект» коммуникации определяется количеством сотрудников, изменивших свое мнение или поведение. Преимущество данной модели состоит в том, что каждому показателю соответствуют определенные исследовательские методики, например, характер интерпретации сообщения может быть определен с помощью интервью, а качественные характеристики сообщения могут быть оценены с помощью претестов и тестов ридабилити.



**Рисунок 2 – Пирамидаальная модель**  
Примечание – Источник: [4, с. 268]. Перевод – А.Ф.

**Модель эффективной базы расчета (1997).** Предложенная Уолтером Линденманном (Walter Lindenmann) модель представлена тремя уровнями исследований (рисунок 3). Первый уровень представляет собой оценку «продуктов на выходе», а именно количества и качества транслируемых сообщений. Второй уровень, «промежуточный», предполагает исследование уровня понимания, запоминания и специфику восприятия сообщений получателем. Третий уровень, «продвинутый», направлен на измерение изменений во мнениях и поведении получателя сообщения. Данная модель отличается от других разграничением когнитивных и поведенческих эффектов в рамках исследования коммуникации. В то же время она не содержит формативных, т.е. предваряющих коммуникативную активность, исследований в чистом виде. Считается, что на практике оценочные исследования могут выполнять роль формативных, необходимых для планирования последующей коммуникативной активности [2, с. 8].

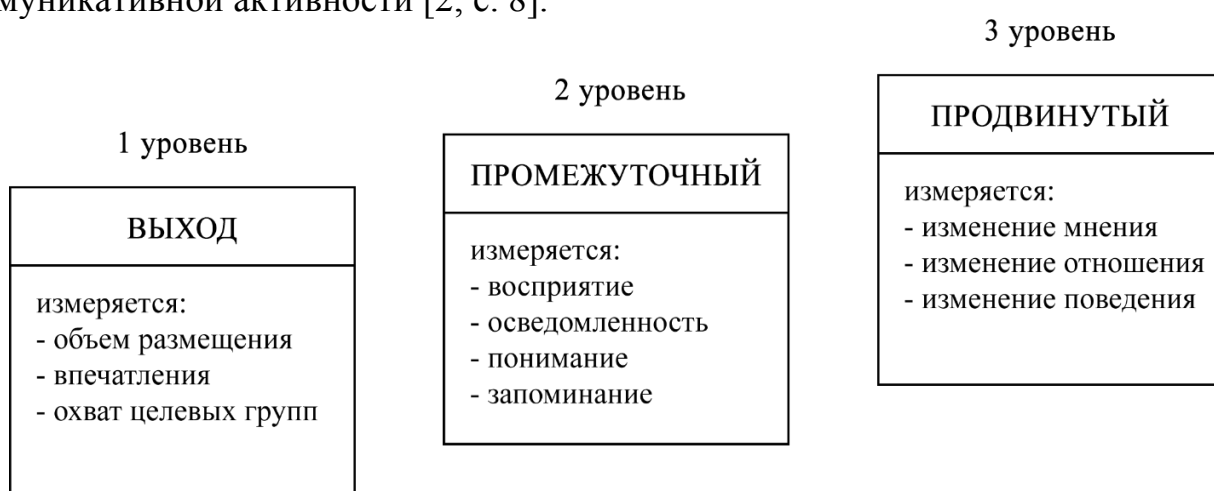


Рисунок 3 – Модель эффективной базы расчета.  
Примечание – Источник: [2, с. 8]. Перевод – А.Ф.

**Непрерывная модель оценки (1997).** Согласно предложенным ранее моделям исследование коммуникации завершается измерением коммуникативных эффектов, что, в свою очередь, лишает эти модели динамизма. С целью преодолеть это ограничение, Том Уотсон разработал собственную модель, которая рассматривает деятельность по планированию, реализации и оценке стратегии коммуникации как динамичный и непрерывный процесс (рисунок 4). Данная модель представлена следующими элементами: (1) формативные исследования, ведущие к (2) постановке целей и определению желаемых коммуникативных эффектов; (3) разработка стратегии коммуникации, (4) определение и реализация тактик; (5) собственно коммуникативные эффекты; (6) анализ эффективности коммуникации. На основе полученных данных исследователь принимает решение о том, насколько успешна была коммуникация. Коммуникативные неудачи возвращают на более ранние этапы с тем, чтобы внести коррективы в план коммуникации [8, с. 293–294].

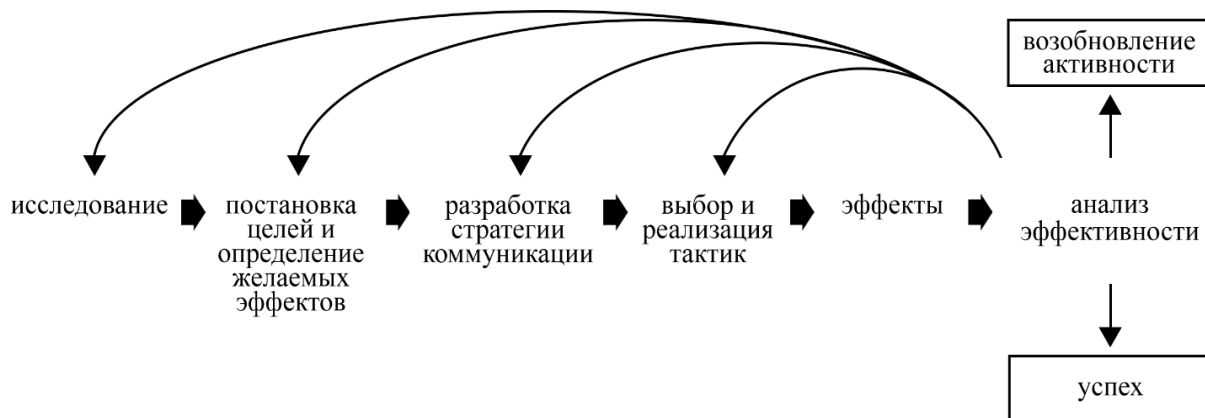


Рисунок 4 – Непрерывная модель оценки  
Примечание – Источник: [8, с. 293]. Перевод – А.Ф.

**Унифицированная модель оценки (1999).** Изучив разработанные ранее модели, Пол Ноубл и Том Уотсон предложили улучшенную их версию. Авторы выделяют четыре уровня коммуникации: уровень «входа», уровень «выхода», уровень «влияния» и уровень «эффекта» (рисунок 5). Таким образом, данная модель включает в себя формативные исследования, разделяет оценку когнитивных и поведенческих эффектов коммуникации, а также сохраняет идею динамичности и непрерывности деятельности по планированию, реализации и итоговой оценке коммуникации [6, с. 15–18].



Рисунок 5 – Унифицированная модель оценки  
Примечание – Источник: [6, с. 16]. Перевод – А.Ф.

**Модель МАИЕ (2014).** На Международном саммите по измерениям, который состоялся в Амстердаме в 2014 году, Дж. Макнамара обратил внимание исследователей на несостоятельность традиционного подхода к оценке эффективности коммуникации. Среди ограничений этого подхода Макнамара называл следующие:

– ретроспективность исследований. Результатом исследования коммуникативной активности чаще становятся суждения, относящиеся к уже произошедшим событиям. Руководство, в свою очередь, мало заинтересовано в изучении того, что уже произошло и на что нельзя повлиять. Таким образом, первостепенный интерес для руководства представляют те знания, которые могут быть использованы в перспективе, например, при разработке новой стратегии;

– отождествление процедур измерения и оценки. Процедура измерения состоит в сборе данных и их первичном анализе. На этом этапе исследователь оперирует чаще количественными значениями, которые сами по себе не являются достаточным основанием для формирования суждений относительно эффективности коммуникации. Процедура оценки, в свою очередь, предполагает интерпретацию полученных на этапе измерения значений с учетом определенного контекста. Таким образом, процедуры измерения и оценки должны быть четко разграничены;

– игнорирование внешних источников информации. В большинстве случаев выводы о результативности коммуникативной активности строятся на основе информации, полученной самой организацией. Однако собранных в условиях ограниченности бюджета данных чаще не хватает для всесторонней оценки эффективности коммуникации. Таким образом, в рамках исследования необходимо использовать не только внутренние, но и внешние источники информации;

– заикленность на количественных показателях. Большинство исследователей коммуникации ориентируется на такие показатели, как количество просмотров, подписчиков, комментариев и т. д. Однако количественные показатели оценки эффективности являются недостаточными, когда коммуникативная цель состоит во влиянии на осведомленность, мнения, вовлеченность, доверие, лояльность, поведение целевых групп. Таким образом, при формировании суждений относительно эффективности коммуникации исследователь должен апеллировать не только к количественным, но и к качественным данным [3, с. 2–8].

Понимание ограничений традиционного подхода к исследованию коммуникации позволило Макнамара разработать принципиально новую модель (рисунок 6). На этапе измерения исследователем осуществляется сбор и первичный анализ данных. В отличие от традиционного подхода исследователь собирает и количественные, и качественные данные. Глубинный анализ предполагает всестороннее изучение как внутренних, так и внешних источников информации. К внешним источникам Макнамара относит находящиеся в общем доступе публикации университетов, исследовательских институтов, консалтинговых компаний; открытые базы данных; описания проектов с указанием достигнутых результатов; архивные записи. На данном этапе также осуществляется анализ рынка и анализ конкурентов, что, в свою очередь, необходимо для понимания контекста, в котором будут проинтерпретированы полученные на этапе измерения показатели. Макнамара также рекомендует использовать триангуляцию для проверки согласованности данных, полученных посредством различных вариаций качественных и количественных методов исследования. Отличительной чертой модели является акцент на выявлении инсайтов. Под инсайтами понимаются ориентированные на перспективу знания (прогнозы, рекомендации), которые могут быть полезны руководством для принятия решений относительно целей и стратегии компании. Когда инсайты выявлены, представлены и учтены при разработке стратегии, завершающим

этапом становится оценка их полезности с точки зрения достижения организацией своих целей [3, с. 9].

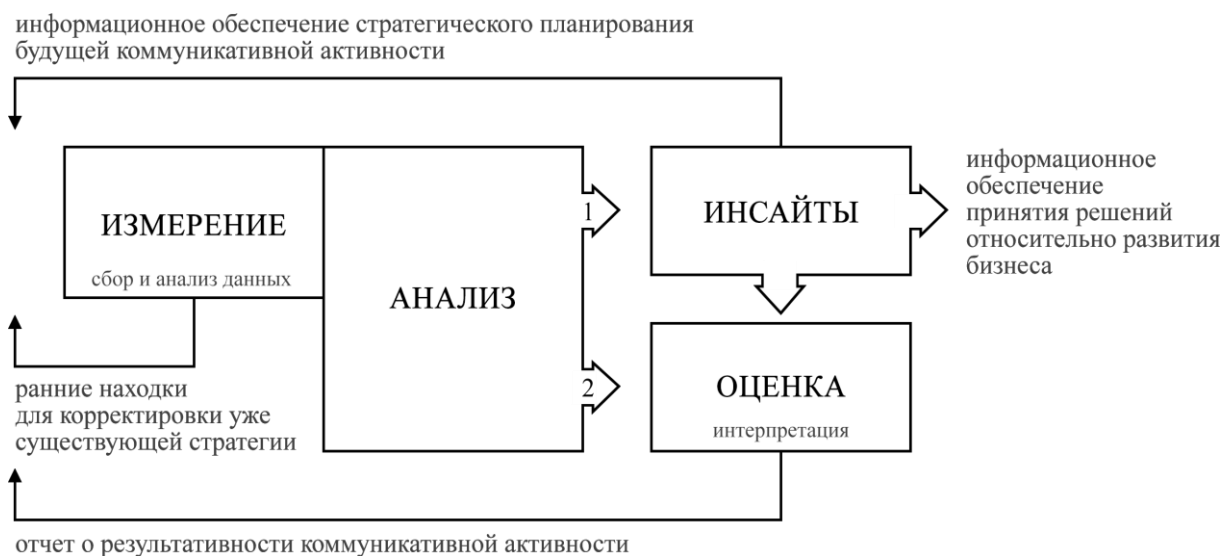


Рисунок 6 – Модель МАІЕ.

Примечание – Источник: [3, с. 9]. Перевод – А. Ф.

**Модель ICQ10 (2015).** Сегодня интерес для исследователей представляют также узкоспециализированные модели, позволяющие оценить эффективность коммуникации в достижении конкретных коммуникативных целей. Одна из таких моделей была предложена Кевином Раком [7, с.111]. По его мнению, внутриорганизационная коммуникация является необходимым инструментом формирования вовлеченности персонала. Под вовлеченностью персонала понимается заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании. Формирование вовлеченности персонала предполагает решение следующих коммуникативных задач: объяснить сотруднику, каков его вклад в достижение стратегических целей компании; предоставить сотруднику право голоса; гарантировать сотруднику то, что его голос будет услышан руководством и тем самым сформировать у сотрудника чувство причастности к организации; выстроить диалогическое взаимодействие между руководством и персоналом.

Исходя из обозначенных задач, Рак сформулировал десять вопросов, ответы на которые позволяют оценить, насколько внутриорганизационная коммуникация эффективна в формировании вовлеченности персонала (таблица 1). Вопросы касаются информационных потребностей сотрудников, степени их осведомленности о различных аспектах жизнедеятельности компании, эффективности каналов нисходящей и восходящей коммуникации и т. д.

Таким образом, суть процесса информационного обеспечения менеджмента коммуникации состоит в своевременном предоставлении сведений, достаточных для принятия специалистами решений относительно коммуникативной активности внутри организации. За последние десятилетия было разработано несколько моделей исследования коммуникации, которые описывают, каким образом может быть организован этот процесс. Отдельные модели включают перечни показателей, которые необходимо измерять на разных этапах

коммуникации, а также предлагают методики измерения этих показателей. Описанные модели могут быть адаптированы специалистами по внутренней коммуникации с учетом специфики их организации. Важно, чтобы процесс информационного обеспечения управления коммуникацией удовлетворял следующим требованиям: преодоление ретроспективности исследования□, разграничение процедур измерения и оценки, ориентация как на внутренние, так и на внешние источники информации, а также использование количественных и качественных данных при формировании суждений□ относительно эффективности коммуникации.

Таблица 1 – ICQ10

|    |                                     |                                                                                                                  |
|----|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | каналы                              | какие каналы наиболее уместны с точки зрения донесения до сотрудников важной информации, касающейся организации? |
| 2  | информация                          | какие темы, касающиеся жизнедеятельности организации, представляют наибольший интерес для сотрудников?           |
| 3  | информация                          | насколько хорошо сотрудники информированы о том, что представляет для них интерес?                               |
| 4  | коммуникация топ-менеджмента        | насколько хорошо топ-менеджмент компании доносит до сотрудников важную информацию об организации?                |
| 5  | коммуникация линейных руководителей | способны ли линейные руководители рассмотреть важные вопросы, касающиеся организации, в локальном контексте?     |
| 6  | голос сотрудников                   | насколько сотрудники удовлетворены возможностями высказываться по вопросам организации?                          |
| 7  | голос сотрудников                   | насколько серьезно руководство относится к мнению сотрудников?                                                   |
| 8  | вовлеченность сотрудников           | что сотрудники думают об организации?                                                                            |
| 9  | вовлеченность сотрудников           | что сотрудники чувствуют в отношении организации?                                                                |
| 10 | вовлеченность сотрудников           | ведут ли сотрудники себя таким образом, который способствовал бы достижению организацией своих конечных целей?   |

Примечание – Источник: [7, с. 111, таблица 11.1]. Перевод – А. Ф.

### Список литературы

1. Inside IC. Internal Communications Survey 2016. Global summary report [Electronic resource] / Newsweaver, 2016. – Mode of access: [register.newsweaver.com/inside-ic-2016](http://register.newsweaver.com/inside-ic-2016). – Date of access: 22.04.2017.
2. Lindenmann, W. K. An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success / W. K. Lindenmann // Public Relations Quarterly. – 1993. – No 38. – P. 7–9.
3. Macnamara, J. Breaking the PR measurement and evaluation deadlock: A new approach and model / J. Macnamara. – AMEC International Summit on Measurement, Amsterdam, 2014. – 14 p.
4. Macnamara, J. Jim Macnamara's public relations handbook / J. Macnamara. – Sydney: Archipelago Press, 2005. – 356 p.
5. Macnamara, J. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication / J. Macnamara. – Johannesburg: Media Monitors Pty Ltd., 2006. – 54 p.
6. Noble, P. Applying a Unified Public Relations Evaluation Model in a European Context / P. Noble, T. Watson // Transnational Communication in Europe: Practice and Research. – International Congress, Berlin, 1999. – 19 p.

7. *Ruck, K. Exploring Internal Communication* / K. Ruck. – London: Routledge, 2015. – 220 p.
8. *Watson, T. Measuring the Success Rate: Evaluating the PR process and PR programmes* / T. Watson // *Principles and Practice of Public Relations*. – London: Chapman & Hall, 1997. – P. 283–297.
9. *Катлин, С. М. Паблик рилейшнз. Теория и практика* / С. М. Катлин, А. Х. Сентер, Г. М. Брум. – М.: Вильямс, 2003. – 624 с.