

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Факультет соціально-психологічної освіти та управління

Кафедра аналітичної економіки та менеджменту

І. В. КОНОНОВА, О. М. КУБЕЦЬКА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ
З ДИСЦИПЛІНИ «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Фінансово-економічна безпека та ризик-менеджмент»

Дніпро - 2021

Методичні рекомендації до програмного матеріалу з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». / Укладачі: І. В. Кононова, О. М. Кубецька. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 40 с.

УКЛАДАЧІ

Кононова І. В. – д.е.н., професор кафедри аналітичної економіки та менеджменту;

Кубецька О. М. – к.е.н., доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВИПУСК

Іванов С. В. – д.е.н., завідувач кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Затверджено на засіданні кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Протокол № 9 від 15.01.2021 р.

Рекомендовано Науково-методичною радою університету протокол № 6 від 18.02.2021 р.

Затверджено Вченою радою Університету протокол № 6 від 24.02.2021 р.

УДК 005:659.2 (042.4)

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент». Методичні вказівки для вивчення дисципліни містять матеріал, який логічно та послідовно розкриває зміст основних тем курсу.

ЗМІСТ	Стр.
Вступ.....	4
Тема 1. Сутність комунікації та її роль в управлінні.....	5
Тема 2. Комунікаційний менеджмент як процес.....	9
Тема 3. Організаційні основи управління комунікаціями.....	16
Тема 4. Комунікаційна політика організації.....	23
Тема 5. Комунікаційний менеджмент в промисловому (комерційному) секторі та органах влади.....	29
Тема 6. Специфіка комунікаційної взаємодії в організації.....	34
Список використаної літератури.....	38

ВСТУП

Міцність та якість стосунків між людьми залежить в основному від того, наскільки чіткими та чесними є їхні міжособистісні стосунки. В управлінській діяльності комунікативні навички та риторичні здібності відіграють важливу роль. Адже саме від того, наскільки менеджеру вдасться налагодити взаємодію з підлеглими та колегами, переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, залежить ефективність діяльності організації загалом чи її окремих структурних одиниць. Комунікативні процеси – це умова функціонування кожної організації, здійснення її місії.

Навчальна дисципліна «Комунікативний менеджмент» є невід'ємною частиною економічних дисциплін і необхідна працівникам економічних служб і підрозділів підприємства як інструмент управління незалежно від форм власності та організаційно-правової форми господарювання.

Предметом вивчення є комунікативний менеджмент, маніпуляції у спілкуванні, управління конфліктами.

Метою вивчення дисципліни є забезпечення у майбутньому високого рівня професійної діяльності у сфері управління, уміння легко встановлювати особисті і ділові контакти та невимушено спілкуватись з будь-яким співрозмовником, гармонізація своїх стосунків з колегами, оволодіння сучасними методиками роботи з будь-якою аудиторією, отримання знань з управління конфліктами, навчитись „читати” приховану співрозмовником інформацію за допомогою невербальних засобів спілкування (жестів, міміки, розташування у просторі).

Завданням вивчення дисципліни є оволодіння знаннями з концепції комунікативного менеджменту та навичками використання методів вербального, невербального спілкування в управлінській діяльності. Створення позитивного іміджу управлінця для забезпечення високого рівня професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються

комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні компетентності:

СК9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ

- 1.1. Сутність комунікації
- 1.2. Комунікаційний менеджмент як предмет вивчення
- 1.3. Роль менеджера з комунікацій

1.1. Сутність комунікації

Комунікація – процес обміну інформацією між двома і більше людьми.

Цілями комунікації є:

- забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;
- вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією між окремими працівниками та групами і координація їх завдань і дій;
- регулювання і раціоналізація інформаційних потоків. Комунікація виконує такі функції:
 - інформативну, змістом якої є донесення інформації;
 - мотиваційну, спонукаючи працівників до виконання і поліпшення роботи, використовуючи управління поведінкою;
 - контрольну, спрямовану на відстеження поведінки працівників різними способами на основі ієрархії і формальної співвідпорядкованості;
 - експресивну, яка сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до подій.

Залежно від способу обміну інформацією розрізняють міжособистісні або організаційні комунікації на основі усного спілкування і комунікації на основі письмового обміну інформацією.

Міжособистісні комунікації поділяються на:

- формальні, обумовлені політикою, правилами, посадовими інструкціями даної організації і здійснювані за формальними каналами;
- неформальні, які здійснюються не за загальними правилами цієї організації, згідно з усталеною системою особистих відносин між працівниками організації.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють:

- вертикальні, коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на інший;
- горизонтальні між різними підрозділами, які призначаються для координації діяльності різних підрозділів.

Вертикальні комунікації, в свою чергу, поділяються на:

- висхідні, коли інформація передається знизу вгору (з нижчих рівнів на вищі). Цей тип комунікацій містить інформацію, необхідну для менеджерів, для оцінки тієї сфери діяльності, за яку вони несуть відповідальність;
- низхідні, здійснювані зверху вниз. Цей тип комунікацій безпосередньо пов'язаний з керівництвом і контролем за працівниками.

Міжособистісні комунікації ділять також на: вербальні (словесні) і невербальні, покликані здійснити обмін інформацією без застосування слів (за допомогою жестів, інтонацій голосу та ін.).

1.2. Комунікаційний менеджмент як предмет вивчення

Комунікаційний менеджмент – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на зміст потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань з управління суспільними відносинами.

Зазначене визначення комунікаційного менеджменту дозволяє сформулювати ряд положень:

- особливістю комунікаційного менеджменту є те, що він не розглядає систему управління інформаційним процесом з точки зору техніки (джерело, повідомлення, передавач, канали, перешкоди, приймач, зворотний зв'язок), а акцентує увагу на соціальному аспекті технології управління, де визначальним компонентом є людський фактор;

- основне призначення комунікаційного менеджменту – вплив на інформаційний стан людей, їх груп і формувань;

- комунікаційний менеджмент – це управлінський процес, а інформація це те, що передається в ході процесу.

У загальному вигляді управляти комунікацією – це означає:

- визначати цілі комунікації;
- визначати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей;

- організовувати здійснення цих комунікативних дій;

- координувати взаємодію комунікаторів;

- контролювати процес комунікації;

- коригувати процес за результатами комунікації.

Виходячи з традиційних завдань менеджменту, і враховуючи особливості людських комунікацій можна стверджувати, що функціями комунікаційного менеджменту є:

- аналітико-прогностична (аналіз, використання, прогнозування тенденцій);

- організаційно-управлінська (забезпечення цілей організації або служб, організаторська та управлінська діяльності з виконання намічених планів, оперативне вироблення відповідних заходів та ін.);

- комунікативно-інформаційна (досягнення взаєморозуміння, гармонії, забезпечення керівництва організації необхідною інформацією);

- консультаційно-методична (виступає в якості радника керівника).

Основними завданнями комунікаційного менеджменту в організації є:

- формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації співробітників;

- підтримка та розвиток корпоративної культури – корпоративних цінностей і норм поведінки;

- інформаційна підтримка управлінських рішень;
- комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесу), скорочення протидії внесеним змінам;
- виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів у колективі.

1.3. Роль менеджера з комунікацій

Роль менеджера з комунікацій полягає в тому, щоб служити центральною ланкою в системі контролю над комунікаціями в організації, тобто не самому бути комунікатором, а стати менеджером або керівником, навчати інших процесу комунікації. Принцип посередництва, що лежить в основі управління комунікаціями, припускає, що ситуації, в яких такий працівник виступає як комунікатор, досить обмежені. Набагато частіше він діє як проектувальник, контролер, керівник процесів, в яких він сам не бере безпосередньої участі. З цієї причини результат його діяльності менш очевидний.

Менеджер повинен контролювати не тільки потоки комунікації до персоналу організації, а й потоки, спрямовані на зовнішні аудиторії. В сенсі контролю, здійснюваного менеджерами з комунікацій, вища управлінська ланка – це не більше ніж ще одна група громадськості.

Кожен член організації в той чи інший час (а іноді – і одночасно) виступає в ролі передавача і приймача повідомлення. Менеджер з комунікації знаходиться в центрі потоку комунікацій, він аналізує виникаючі проблеми, потім вирішує, які зміни можна внести за допомогою комунікацій, і вибирає одну або кілька стратегій. Саме тому від менеджера з комунікацій потрібно цілий набір професійних і особистісних якостей.

Згідно з найбільш поширеною точкою зору фахівців у сфері менеджменту, вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера, можна розділити на три групи: професійні, особистісні та ділові.

Професійні вимоги – це: високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності в професії; широта поглядів, ерудиція; поглиблене знання своєї та суміжних сфер діяльності; прагнення до постійного вдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності; пошук нових форм і методів роботи; допомога оточуючим, їх навчання; вміння планувати свою роботу; високий рівень організації праці.

Особистісні вимоги – це: високий рівень внутрішньої культури; енергійність; принциповість і рішучість; чесність і справедливість; висока вимогливість до себе та оточуючих; почуття гумору; вміння поважати підлеглих; почуття відповідальності; доброзичливе ставлення до людей; впевненість у собі; комунікабельність; фізичне і психологічне здоров'я; стійкість до стресів.

Ділові вимоги – це: вміння створити підприємство, забезпечити його діяльність всіма необхідними ресурсами; вміння стратегічно мислити; вміння ефективно підбирати і використовувати працівників; знання техніки і

технології виробництва галузі, до якої належить підприємство; вміння ставити і розподіляти між виконавцями завдання; вміння самостійно і своєчасно приймати обґрунтовані рішення; вміння координувати, контролювати виконання завдань підлеглими; вміння мотивувати підлеглих до ефективної роботи.

Підкреслимо, що професійні та особистісні якості менеджера в принципі не відрізняються від таких же якостей інших працівників. А, отже, менеджером роблять людину не професійні або особистісні, а саме ділові якості.

Зазначений перелік вимог можна доповнити професійними вимогами до менеджера з комунікацій. Комунікаційний менеджмент в даному випадку більшою мірою орієнтований на консалтингову діяльність у сфері комунікації. І одним з основних професійних вимог до менеджера з комунікацій сьогодні є те, що відноситься до категорії медіа-рілейшнз, де основна увага приділяється, умовно кажучи, PR-текстів на всіх рівнях: психолінгвістичний рівень, знаковий рівень, те, що відноситься до категорії певної символізації і до категорії створення образів. Крім того, слід виділити таку якість як комунікаційна компетенція, яка включає в себе встановлення контактів і ведення переговорів.

Зауважимо, що одним з основних моментів, на які зараз особливо звертається увага, коли мова йде про комунікаційний менеджмент, – це концептуальна компетентність менеджера, його вміння, навички і знання, які пов'язані зі створенням і реалізацією концепцій, розвитком цих концепцій та ідей, що перетинаються з основними факторами успіху, аналіз факторів, які можуть впливати на розвиток системи комунікації тієї чи іншої організації.

ТЕМА 2. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПРОЦЕС

- 2.1. Комунікація як процес
- 2.2. Етапи комунікаційного процесу обміну інформацією
- 2.3. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті
- 2.4. Принципи організації ефективного комунікаційного процесу на підприємстві

2.1. Комунікація як процес

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета – забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль.

Комунікаційний процес – це взаємодія сукупності елементів.

Зазвичай комунікація представляється в такому співвідношенні її базових компонентів: комунікатор повідомлення кодувальний пристрій канал декодер перешкоди одержувач інформації (цільова аудиторія) результат комунікації зворотний зв'язок.

Розглянемо базові елементи комунікаційного процесу:

1. Відправник або комунікатор – особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її. Комунікатор – це не тільки джерело інформації, але і кодувальник для посилення повідомлень і декодувальник одержуваної по каналах зворотного зв'язку інформації. Він же є відповідальною особою з визначення складу цільової аудиторії і відбору або створення ключового повідомлення.

2. Повідомлення – безпосередньо інформація;

3. Кодування або кодувальний пристрій – це вид перетворення інформації відправником. Буває усне або письмове кодування.

4. Усне кодування полягає в передачі інформації за допомогою вербальних і невербальних методів (дуже часто набагато більшого значення набувають тон, жести, міміка, ніж звичайні слова). Приклад усного кодування – переклад для глухих людей, тобто звичайні слова закодовані за допомогою спеціальних знаків, передаються невербальним способом спілкування.

5. Письмове кодування: електронне письмове кодування: перетворення букв в символи (1 і 0); просте письмове кодування: перетворення звуків в літери; спеціальне письмове кодування: перетворення букв в звуки (наприклад азбука Морзе).

6. Канал – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі);

7. Декодування або декодер – це вид перетворення інформації одержувачем. При цьому використовуються всі ті ж методи і засоби, що і при кодуванні, тільки в зворотному напрямку.

8. Перешкоди і бар'єри – все що заважає передачі інформації. Перешкоди і бар'єри можуть бути: соціальні, вікові, мовні, расові,

термінологічні, політичні, економічні, здатності аудиторії сприйняти інформацію, стереотипи, шуми, збої техніки та ін. Особливу увагу слід звернути на такі нижчеперелічені специфічні фактори, які породжують перешкоди.

Фактори джерела, які заважають протіканню ефективного комунікаційного процесу:

- неякісна побудова спілкування та інформаційного обміну (невдалий лексичний склад, недостатня переконливість);
- недоліки «зворотного зв'язку» (відсутність мотивації);
- невміння вести діалог і переговори (невміння слухати і ставити питання);
- похибки логіки повідомлення (недооцінка позиції і здатності одержувача);
- низькі індивідуальні особливості (дикція, слух, зір, неуважність, пам'ять).

Фактори одержувача, які заважають протіканню ефективного комунікаційного процесу:

- нездатність адекватно оцінити ступінь важливості повідомлення (слабкезнання теми, низький культурний рівень);
- некоректний набір установок свідомості (схильність стереотипам, упередженість, конфліктність, відсутність уваги);
- неадекватний інтерес до теми комунікації;
- низькі індивідуальні фізіологічні особливості (зір, слух, пам'ять та ін.).
- фактори зовнішнього середовища: шуми; збої техніки та ін.

Одержувач (адресат) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її. Цілі і завдання комунікаційного менеджменту – працювати не просто з масивом людей взагалі, а виділяти ті чи інші його сегменти, для яких розробляються свої власні повідомлення відповідно до необхідної саме для них техніки впливу, які потім розміщуються в каналах комунікації, використовуваних цими сегментами аудиторії.

Результат комунікації – отримання та інтерпретація повідомлення. Зворотній зв'язок – відповідні дії одержувача на повідомлення.

2.2. Етапи комунікаційного процесу обміну інформацією

Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи:

1. Зародження ідеї або відбір інформації.
2. Вибір каналу передачі інформації.
3. Передача повідомлення.
4. Інтерпретація повідомлення.

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значиму ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. Його роль полягає в проектуванні і кодуванні інформації з подальшою передачею іншим учасникам процесу. Дуже важливо правильно і ретельно сформулювати свою ідею, зробити її конкретніше, з тим,

щоб вона стала цікавою і привабливою для одержувача. Попередньо відправник повинен здійснити свою ідентифікацію в рамках комунікаційного процесу. На жаль, багато спроб обміну інформацією обриваються на цьому першому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обмірковування ідеї. Важливо пам'ятати, що ідея ще не трансформована в слова або придбала іншої форми, в якій вона послужить обміном інформації. Відправник вирішив тільки, яку саме концепцію він хоче зробити предметом обміну інформації. Щоб здійснити обмін ефективно, він має прийняти у розрахунок безліч чинників.

Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації і жести (мова тіла). Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Відправник має також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови і письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки і відеоконференції. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати два або більше каналів комунікацій у поєднанні. При цьому процес ускладнюється, оскільки відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих каналів і визначати тимчасові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте дослідження показують, що одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж, скажімо, тільки обмін письмовою інформацією.

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково і приймають за сам процес комунікацій. У той же час передача є лише одним з найважливіших етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

Передавання інформації здійснюється з використанням знакових систем. Існує кілька знакових систем, що використовуються в комунікаційному процесі. При класифікації комунікативних процесів умовно можна виділити вербальну комунікацію, де в якості знакової системи використовується мова, і невербальну комунікацію, коли використовуються різні немовні знакові системи.

Після передачі повідомлення відправником, одержувач декодує його. Декодування – це переведення символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке ж значення для одержувача, останній знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли сформулювалася його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес обміну інформацією на цьому має завершитися.

2.3. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті

Залежно від цілей організаторів комунікаційної компанії її ефекти бувають: функціональними (результат відповідає цілі), дисфункціональними (результат не відповідає меті) і афункціональними (результат не має відношення до мети).

На відміну від ефекту – характеристики абсолютної, йдеться про очевидний результат, ефективність – характеристика принципово відносна. Тому її вираження залежать від того, які показники співвідносяться. Ефективність будь-якого виду діяльності є функція взаємини трьох основних елементів – цілі і завдання, засобу і результату. У зв'язку з цим ефективність має наступні свої види.

Ефективність відношення затрат до отриманих результатів ($E=P/Z$), виражає економічність використання коштів і ресурсів. З цього боку ефективність тим вище, чим менше витрат на отримання результату.

Ефективність відношення результату до цілей ($E=P/C$), виражає ступінь реалізації висунутих цілей діяльності. Отже, ефективність тим вище, чим більшою мірою результати відповідають цілям.

Ефективність ставлення цілей до реальних потреб, проблем ($E=C/P$), виражає ступінь раціональності висунутих цілей. В цьому випадку ефективність тим вище, чим більшою мірою завдання вирішують реальні проблеми.

Виходячи зі сказаного, підсумковий вираз ефективності можна представити наступною формулою: $E=C/P+P/C+P/Z$.

Природно, що застосування цієї формули до ефективності комунікаційного менеджменту має свої специфічні особливості. Зокрема, для того, щоб таке застосування до визначення ефективності комунікаційних процесів було максимально об'єктивним, слід спиратися на наступні принципи оцінки комунікаційного менеджменту:

З самого початку необхідно чітко визначити мету програми і бажаний результат, щоб встановити еталон для вимірювання результатів. Поставлена мета комунікаційної кампанії повинна бути безпосередньо прив'язана до загальних цілей бізнес-програми.

Необхідно розрізняти вимір висновків, які зазвичай є короткостроковими (наприклад, число публікацій в пресі або аналіз конкретного повідомлення), і вимір результатів, переважно далекоюсяжних і здатних чинити серйозний вплив на свідомість цільової аудиторії (наприклад, наскільки змінився рівень розуміння і відносин, а можливо, і поведінки після проведених заходів).

Вимірювання вмісту повідомлень в інформаційних засобах, незважаючи на їх важливість, слід розглядати лише як перший крок в оцінці комунікаційної кампанії. Воно може відображати можливу залежність аудиторії від повідомлень і фактичного їх освітлення. Однак це ще не означає, що цільова аудиторія бачила повідомлення або відповіла на нього.

Не існує єдиного, простого, всеосяжного інструменту або методики, які могли б безпомилково оцінити ефективність комунікації. Зазвичай доводиться

використовувати деяку комбінацію різних методів вимірювання. Необхідно врахувати кожен окремо або декілька з наступних факторів: контент-аналіз і моніторинг повідомлень у засобах інформації; просторовий аналіз; опитування дослідження; спостереження, методи участі та/або рольові ігри.

Ефективність комунікаційної акції можна виміряти точно, якщо основні повідомлення організації, ключові групи цільової аудиторії і бажані канали розповсюдження повідомлень і зворотного зв'язку ідентифіковані.

Не слід виконувати оцінку комунікаційної кампанії відокремлено, враховуючи тільки компоненти комунікації. Дуже важливо, коли можливо, зв'язати те, що заплановано і виконано засобами комунікації з усіма іншими завданнями, цілями, стратегіями і тактикою організації в цілому.

Результативність комунікацій в організації в цілому визначається трьома основними факторами: відкритістю менеджменту; рівнем усвідомлення менеджментом цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікованістю і досвідченістю менеджера комунікацій, що володіє сучасними ресурсами.

Кожна характеристика повинна виражатися в конкретних показниках. Найлегше з характеристикою витрат (у гривнях, в штуках обладнання, в людино-годинах трудовитрат та ін.) тому, що вони легше за все піддаються кількісному рахунку. Дещо складніше з показниками цілей і потреб, але і їм можуть бути знайдені характеристики, в тому числі і ті, які мають кількісне вираження: наприклад, інформування аудиторії; розвиток мотивації персоналу; взаєморозуміння між фірмою і її соціальним середовищем та ін.

Також можна говорити про різні рівні оцінки ефективності: з одного боку

– це оцінка ефективності конкретного заходу з конкретною цільовою групою, з іншого – ефективність комунікаційного менеджменту організації в цілому з усіма цільовими групами за якийсь період, наприклад, за рік. Залежно від оцінки кількісної та якісної сторони процесу, можна говорити про оцінку підсумків та оцінку результатів комунікаційної кампанії.

Зауважимо, що підсумками, зазвичай, є короткострокові або безпосередні результати конкретної програми або діяльності в галузі зв'язків з громадськістю. Найбільш часто підсумки представляють те, що очевидно на перший погляд. Наприклад, це обсяг уваги або висвітлення в засобах інформації, яку отримує організація.

Для інших аспектів комунікаційного менеджменту підсумками може служити облік всієї підготовленої та поширеної інформації: офіційна документація, релізи, інтерв'ю, кількість цитат доповідача, конкретні надіслані повідомлення, певне позиціонування на важливій проблемі або будь-яке число вимірних інформаційних одиниць, які вироблені в результаті особливої дії. Підсумками також є оцінка певного заходу в рамках більш широкої комунікаційної кампанії.

Коли мова йде про результати комунікаційної кампанії, то вони оцінюються залежно від того: чи отримали цільові групи спрямовані їм повідомлення; чи вдалося привернути увагу до цих повідомлень; чи

зрозумілий сенс повідомлення; чи зберегли цільові групи ці повідомлення в будь-якому вигляді або формі.

Результатом можуть служити і зміни думки, ставлення та поведінка з боку цільової аудиторії, викликані поширеними матеріалами, повідомленнями. Зазвичай, вимірювати результати набагато важче і, в цілому, дорожче, ніж їх підсумки, оскільки перші вимагають більш складних інструментів і методів збору даних. Зокрема, методи, які часто використовуються для вимірювання результатів, включають: кількісні дослідження (особисто, по телефону, поштою, факсом, електронною поштою, через Інтернет, у громадських місцях та ін.); цільові групи; дослідження відносин вибіркової аудиторії; дослідження до/після отримання тесту (наприклад, опитування «до» і «після»); спостереження, участь; та/або методи рольових ігор; багатовимірні дослідження.

Зауважимо також, що при аналізі ефективності реалізації конкретних комунікаційних програм, проектів та акцій важливо оцінити, що саме запам'ятали люди, у скількох людей і як змінилося ставлення до фірми і відповідна поведінка. Підкреслимо, що саме реальна поведінка – найбільш загальний і переконливий показник ефективності комунікаційної кампанії.

2.4. Принципи організації ефективного комунікаційного процесу на підприємстві

Комунікація в організації поділяється на формальну і неформальну. Відповідно до цього принципи управління формальної і неформальної комунікацією в організації також відрізняються. Розглянемо кожен з цих груп принципів.

Принципи організації ефективного комунікаційного процесу з персоналом (формальна комунікація):

- регулярне дослідження ставлення персоналу до організації та менеджменту, що дозволяє виявити проблеми до того, як вони стануть кризою;
- послідовність і регулярність комунікацій, повідомлення як хороших, такі поганих новин;
- персоніфікація і щирість комунікацій, їх особистий характер;
- у повідомленнях для персоналу потрібно говорити про перспективи розвитку організації;
- інноваційність та креативність у виборі комунікаційних рішень.
- поліцентризм і мультінаправленість комунікацій.

Коли мова йде про комунікаційну політику по відношенню до неформальної комунікації, то треба враховувати, що важливу роль в комунікаційних мережах організації відіграє інформація, поширювана у формі чуток.

Чутки – це сукупність оціночно-нейтральних відомостей (істинних або помилкових), які виникають з анонімних джерел і поширюються по неформальних каналах. На відміну від офіційної інформації вони не володіють достатньою надійністю і виникають при дефіциті чи недовірі до інформації, що йде від керівництва. Типові теми чуток – це майбутні скорочення, засоби

покарання за запізнення, можливі зміни в структурі організації, передбачувані переміщення по службі та ін.

У поширенні чуток також беруть участь члени організації – носії відповідних комунікаційних ролей: «посильні» – поширюють чутки;

«інтерпретатори» – вони додають до чуток власні міркування; «скептики» – ті, хто сумнівається в достовірності чуток; «прихильники» – ті, хто вірить їм і відстоює їх правоту; «приймають рішення» – готові діяти згідно з чутками.

Топ-менеджмент організації може використовувати канал чуток, щоб підготувати співробітників до можливих змін, сприйняттю інформації, що носить стресовий чи особистісно-значущий характер та ін. Інформація, поширювана по такому каналу, як правило, зустрічає менш критичний захист. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контр-слуху по тих же каналах. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися.

В цілому, менеджеру з комунікацій в організації необхідно мати інструменти і технології, що дозволяють:

- вивчати рівень і ступінь інформованості персоналу і неформальних груп, структурних підрозділів з ключових питань життєдіяльності організації;

- визначати інформованість адміністративно-управлінського апарату прооцінки його діяльності з боку керованих;

- виявляти перешкоди, спотворення, чутки, що наповнюють інформаційне поле;

- виявляти неформальні комунікаційні мережі і носіїв певних комунікаційних ролей для надання їм відповідної підтримки (придушення) мати систему внутрішньофірмового інформування працівників, що забезпечує «прозорість» і «гласність» діяльності всіх структурних підрозділів організації та зміцнює організаційні зв'язки;

- організувати неформальне (неофіційні) спілкування керівництва з рядовими працівниками організації;

- організувати ефективну систему зворотного зв'язку, що дозволяє, по-перше, контролювати своєчасність і адекватність засвоєння інформації, і, по-друге, прискорити реакцію керівництва на ініціативи, які виходять знизу.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

- 3.1. Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем
- 3.2. Особливості зовнішніх комунікаційних систем
- 3.3. Напрямок комунікацій в організації
- 3.4. Методи розвитку комунікаційних систем організації

3.1. Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем.

Для нормальної, ефективної організації праці, для управління спільною координованою діяльністю велике значення мають прийом, передача та обробка інформації. Багато що залежить від самої організації, як побудована її комунікаційна структура, наскільки ефективні комунікаційні системи та зв'язок. Комунікаційна структура може бути представлена як мережа каналів або шляхів, за якими в організації відбувається обмін інформацією та думками. Будь-яка структура чи організація володіє внутрішніми і зовнішніми комунікаційними потоками: зовнішні задають її ставлення з громадськістю, внутрішні – з власними співробітниками.

Внутрішні комунікації в організації є результатом здійснення функцій внутрішньої самоорганізації, управління. У практичному плані це обмін ідеями, досягнення угод, розпорядженно-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами колективу. Процес внутрішніх комунікацій повинен завершуватися досягненням згоди контрагентів і реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин.

Міжособистісні комунікації – це зв'язки між окремими особистостями.

Вони не обмежені статутним регламентом, поширюються за його межі.

Організаційні комунікації – це комунікації, які протікають в рамках завдань та інтересів конкретної організації.

У ході комунікаційної взаємодії всередині організації досягаються наступні цілі:

- забезпечується створення інформаційних каналів між працівниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється система інформаційного обміну в організації, співробітники та керівники якої планують координують свою діяльність;
- розвиваються і удосконалюються міжособистісні відносини, завдяки чому персонал перетворюється в працездатний колектив;
- забезпечується створення повних виробничих процесів і циклів з реалізації завдань організації;
- регулюються і оптимізуються внутрішньо інформаційні потоки;
- створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

В рамках організації взаємодія між співробітниками здійснюється за допомогою різноманітних засобів системи внутрішніх комунікацій:

- усні засоби, наприклад, персональні бесіди, групові бесіди, збори окремих підрозділів, відділів, загальні збори;

- письмові засоби, наприклад, корпоративна газета, поширення внутрішньої інформації, дошка оголошень, брошури для співробітників, річні звіти підприємства, річні соціальні звіти;

- візуальні та аудіовізуальні засоби;

- соціальні засоби, наприклад, подарунки до персональних подій, фінансування виробничого кафе, фінансування внутрішніх фітнес-програм, соціальна допомога окремим співробітникам, спонсорство, внутрішня пенсійна каса, знижки при придбанні продукції підприємства;

- загальні заходи, наприклад, ювілеї підприємства, дні відкритих дверей для членів сімей співробітників підприємства, спільні різдвяні та інші свята,

- «кавові тури», пікніки, гриль, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні програми, спортивні програми.

3.2. Особливості зовнішніх комунікаційних систем

Зовнішнє середовище для організації представляє складну сукупність суб'єктів, систем і їх взаємин, як між собою, так і з організацією.

Структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією має наступний вигляд.

Зв'язки і відносини організації, встановлені з: партнерами по бізнесу; споживачами; конкурентами; операторами ринкової інфраструктури; інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки).

З цього боку треба враховувати наступні моменти.

До класу партнерів по бізнесу відносяться всі організації, що складаються із суб'єктом бізнес-відносин в стійких контрактних зв'язках з приводу будь-яких процедур або етапів ведення бізнесу. Це постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або послуг, необхідних для випуску своєї продукції. Партнерами є також організації-суміжники, які працюють в рамках єдиного технологічного циклу або сполучених з ним процесів – субпідрядники.

До клієнтури організації відносяться споживачі готової продукції або послуг, які отримують їх безпосередньо з організації – суб'єкта бізнес-відносин. Заходи взаємодії зі споживачами дозволяють виробникам звертатися безпосередньо до покупців, минаючи продавців і торгових посередників. У розглянутому напрямку використовуються такі комунікаційні засоби та інструменти, які дозволяють виробнику отримати негайний відгук про товар або послугу, активно мотивувати споживача, швидко реагувати на споживчу поведінку.

Непростими і в комунікаційно-психологічному сенсі, і в організаційному сенсі, є відносини з конкурентами. В їх масиві можна виділити агресивних конкурентів, конфлікт з якими максимальний, а змагання

за ринкову нішу – жорстке, і дружніми, які змагаються та працюють в умовах незадоволеного попиту.

Оператори ринкової інфраструктури відрізняються від партнерів і споживачів в основному невпорядкованістю, стихійністю зв'язків.

Взаємодія з інвесторами та фінансові зв'язки орієнтовані на фінансове співтовариство, інвесторів, державні фінансові органи, які регулюють діяльність акціонерних товариств. Комунікації у фінансовій сфері забезпечуються широким спектром інформації про фінансову діяльність, проведенні тієї чи іншої фінансової угоди, зміні курсу акцій та інше. У складі аудиторії, на яку спрямована дана активність відділів корпоративних комунікацій – фінансові аналітики та аналітики ринку цінних паперів, ті, хто формує думку і дає компетентний аналіз фінансової ситуації.

До числа цільової аудиторії в даному випадку відносяться також: персонал і адміністрація агентств, що працюють з цінними паперами, фінансові посередники, оглядачі з фінансів та інвестицій, інвестиційні банки, комерційні банки, департаменти депозитів цінних паперів, співробітники консалтингових фірм, що займаються аналізом ринку цінних паперів, радники з капіталовкладень, страхові компанії та пенсійні фонди, інвестиційні фонди, фінансові статистичні організації.

Важливими напрямками роботи, здійснюваної в рамках фінансових зв'язків і характерною для комунікаційних служб підприємств і організацій, є видання щорічних фінансових звітів і спільна з керівництвом підготовка і проведення акціонерних зборів.

Зовнішня система комунікацій представлена також взаємодією організації з органами влади, а саме: органами законодавчої влади; органами виконавчої влади; органами муніципальної влади; господарськими державними організаціями; регулюючими і контролюючими державними органами; правоохоронними органами; організаціями соціального розвитку; міжнародними організаціями. Завданням комунікативної взаємодії з органами влади є забезпечення спільної роботи з державними структурами, суспільством, дією в структурі загальної економічної системи.

Безліч зв'язків і відносин бізнесу з владою та державними структурами представляє тісне переплетення різноманітних контактів, інших форм взаємодії, що утворюються в ході розвитку організації. Вони представляють собою як обов'язкові та довгострокові відносини (з регулюючими та контролюючими організаціями, державними партнерами), так і необов'язкові зв'язки, що виникають з конкретного приводу. Частина з них регламентується нормами і правилами, частина – традиціями, що склалися, частина – ініціюється бізнесом, частина – державними контрагентами.

Важливим, але і делікатним напрямком взаємодії з органами влади є лобювання, під яким розуміється вплив зацікавлених груп або організацій на прийняття рішень владними структурами, як правило, законодавчими органами.

Бізнес-системи, які включають в себе: ринкову інфраструктуру; національні ділові традиції; державну політику у ключових питаннях

економіки, фінансів і бізнесу; державну ресурсну політику; нормативно-правове середовище бізнесу; міжнародну та національну систему контролю та моніторингу.

Бізнес-системи ділового середовища вносять до неї регулюючий і впорядкований початок: на основі їх норм і правил формується структура ділового середовища і будується вся система її внутрішніх відносин. Прийняті і діючі нормативні документи формують те, що прийнято називати ринковою інфраструктурою бізнесу.

Другим специфічним різновидом бізнес-систем ділового середовища є комплекс ділової культури – традиції, історичний досвід, ділова активність і етика, суспільні цінності та установки щодо ведення бізнесу, властиві даному народу в цілому, нації або етнічній групі населення держави або окремому державному, історичному або адміністративно-територіальному утворенню.

Комунальні та екологічні зв'язки встановлені з інформаційними системами; засобами масової інформації; впливовими журналістами та аналітиками.

Комунальні зв'язки – це зв'язки, орієнтовані на місці розташування підприємства (організації) і націлені на формування добросусідських відносин.

Розвиток комунальних зв'язків визначається не тільки економічними інтересами підприємства або організації, а й соціальним життям суспільства. Так, наприклад, соціальна роль підприємства активно проявляється в місці розташування його виробничих структур. Комунікаційна політика, орієнтована на прилеглі до підприємства території, обумовлена і кадровими інтересами. У населених пунктах, розташованих поблизу підприємства, проживають, як правило, його співробітники і члени їх сімей. Таким чином, муніципальна активність підприємства є також фактором взаємодії з персоналом.

Важливість добросусідських відносин визначається, в тому числі, прагненням до запобігання територіальних конфліктів, можливих конфліктів через кризові та аварійні ситуації. Для підприємств, що виробляють товари широкого попиту, населення прилеглих територій є також зацікавленим і особливо мотивованим шаром споживачів.

Екологічні зв'язки звернені до вирішення питань екологічного балансу та подання підприємства в дискусіях про дії в області охорони навколишнього середовища. Для виробників товарів народного споживання і виробників продовольчих товарів додатковою проблемою є екологічна безпека виробленого продукту.

3.3. Напрямок комунікацій в організації

Якщо структуру зв'язків внутрішнього середовища організації представити у вигляді ієрархічної конструкції, відповідної загальноприйнятому стереотипу владних повноважень і функціональних навантажень, то можна говорити про переміщення інформації між службовими рівнями в рамках орієнтованих комунікацій, які бувають вертикальними і горизонтальними.

Вертикальний напрямок комунікацій, в свою чергу, підрозділяється на спадний і висхідний.

Комунікативний потік, який переміщається від одного рівня у групі або організації до іншого, більш низького рівня, є низхідним. Він використовується керівниками груп для постановки завдань, опису робіт, інформування про процедури з тим, щоб виділити проблеми, які потребують уваги, запропонувати варіанти зворотного зв'язку за результатами роботи. При цьому, чим більше рівнів проходить інформація, тим менша ймовірність того, що вона не буде спотворена. Низхідна інформація характерна для формальних зв'язків (вказівки, директиви, доручення, запити та ін.). Таким шляхом повідомляється підлеглим рівням інформація про стратегічні і поточні завдання, функціональні зміни та ін.

Висхідна інформація в організаціях переміщується від нижчого до вищого рівня. Вона використовується для зворотного зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи і поточних проблем, служить засобом доведення до відома керівників думки працівників. Керівники покладаються на дану інформацію при аналізі того, як поліпшити стан справ в організації. У деяких організаціях висхідна інформація використовується керівниками нижчої ланки для інформування середніх і вищих керівників (наприклад, підготовка звітів), при проведенні обговорень, де працівники отримують можливість розглядати проблеми зі своїм керівником або з представниками вищого керівництва.

Інформація, переважно йде «нагору», вона характерна і для формальних зв'язків, і для неформальних. Зазвичай, вона піднімається (або опускається) на той рівень, до компетенції співробітників якого входять повноваження адекватно і повноцінно відреагувати на інформацію, що надійшла.

Коли спілкування відбувається між членами однієї групи або робочими групами одного рівня, між керівниками або персоналом одного рівня, то такий комунікаційний процес називається горизонтальним. Цей комунікаційний напрямок необхідний, тому, що дозволяє заощадити час і забезпечити координованість дій. В одних випадках таке спілкування є формальним і обов'язковим, в інших – відбувається спонтанно, на неформальному рівні. Крім службових причин, комунікації по горизонталі є найбільш уживаною формою особистих відношенні неформального спілкування. Такі комунікації згуртовують колектив, зміцнюють рівноправні відносини, позитивно впливають на задоволеність працівників своєю працею.

3.4. Методи розвитку комунікаційних систем організації

Підвищення ефективності комунікаційних систем організації можливо на основі детального аналізу використовуваної технології комунікацій та визначенні розривів, нестиковок або провалів в комунікаційному процесі. Майже для всіх організацій регулювання інформаційних потоків залишається досить проблематичним явищем: інформація не завжди потрапляє саме до тієї особи, до якого вона повинна потрапити, а якщо й до того, то не завжди своєчасно. Крім того, в ряді організацій існує проблема нерівномірного

інформаційного навантаження. Тому дуже важливим і найбільш часто використовуваним напрямком у вдосконаленні комунікаційного процесу виступає оптимізація системи зворотного зв'язку, усунення комунікаційних бар'єрів, підвищення точності переданої інформації.

Методами поліпшення комунікації можна виділити наступні:

1. Управлінське регулювання: чітке визначення та формулювання завдань; формування чіткого уявлення про потреби в інформації начальника і підлеглих; планування, реалізація, контроль у напрямку поліпшення інформаційного обміну; обговорення планів, завдань, шляхів їх вирішення.

2. Удосконалення системи зворотного зв'язку: переміщення людей з одного підрозділу організації в інше з метою обговорення; опитування працівників, в середовищі яких необхідно виявити: чи чітко доведені до них завдання їх діяльності, з якими потенційними і реальними проблемами стикаються або можуть зіткнутися стратегії змін; чи отримує їх керівник для пропозицій.

3. Удосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденції фільтрації ідей або їх ігнорування на шляху знизу вгору.

4. Створення каналів інформаційних повідомлень (статті, радіо та ін.).

5. Впровадження сучасних інформаційних технологій (електронна пошта, відеоконференція та ін.).

Управління комунікаціями необхідно будувати на принципах, що визначають увагу керівника до цієї сторони його діяльності як менеджера, а також науковий підхід до формування системи комунікацій в організації. До такого роду принципів належать:

– принцип формування структури комунікацій, що відповідає потребам співробітництва, партнерства та компетентності;

– принцип регулювання масштабів комунікацій для певних посадових осіб і підрозділів;

– принцип раціонального використання робочого часу керівника;

– принцип інформаційного забезпечення комунікацій, розподіл інформації для встановлення і підтримки необхідних комунікацій;

– принцип повноважень і відповідальності;

– принцип регулювання комунікативного навантаження різних ланок організації;

– принцип обліку неформальних комунікацій і використання їх у процесі управління.

Особливу увагу слід приділити висхідній комунікації, яка сповіщає менеджера про стан підлеглих, допомагає йому правильно визначити якості працівників і відкриває шлях для більш ефективних комунікацій зверху вниз. У той же час існує проблема спотворення комунікацій, що надходять знизу вгору, тому що працівники частіше будуть говорити начальнику те, що він хоче почути, а не те, що є насправді.

Для поліпшення висхідних потоків можна використовувати такі допоміжні системи:

– систему дій, що позначається терміном «політика відкритих

дверей», яка являє собою готовність керівника будь-якого рангу вислуховувати пропозиції рядових працівників;

– систему дій «виведення управління за межі кабінету», зокрема обхід керівником підприємства.

Неформальні комунікації пов'язані з неформальними групами і неслужбовими питаннями, а також поширенням чуток. Система чуток добре працює, оскільки використовує багато каналів. Інформація може дійти до величезного числа людей за короткий проміжок часу. Необхідно навчитися користуватися системою чуток і не перешкоджати неформальній комунікаційній мережі. В цілому, головна перевага системи неформальних комунікацій – в її більшій гнучкості, що нерідко сприяє якнайшвидшому поширенню інформації.

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Технологія планування, організації та проведення комунікаційної політики організації

4.2. Інституційні основи управління комунікаціями

4.1. Технологія планування, організації та проведення комунікаційної політики організації

Технологія планування, організації та проведення комунікаційної політики організації здійснюється за таким планом.

Попередній аналіз ситуації:

– аналіз зовнішньої ситуації: загальноекономічної і політичної, а також соціологічні дані.

– аналіз ринку: ринку збуту, ринку робочої сили, фінансового ринку.

– аналіз внутрішньої ситуації: наявність концепції управління; відповідність концепції управління реальному стану.

– аналіз існуючих комунікаційних структур: структури корпоративних комунікацій конкурентів; PR-структури в галузі; структури управління корпоративними комунікаціями сусідніх підприємств; PR-структури в місці розташування підприємства, в регіоні, в країні; PR-структури громадських об'єднань.

Аналіз учасників внутрішніх і зовнішніх комунікацій: співробітників; населення прилеглих територій; громадськості в цілому; цільових груп; засобів масової інформації; громадських лідерів; профспілок; постачальників; конкурентів; партнерів.

Аналіз інструментів і джерел інформації (письмові засоби, усні засоби, візуальні засоби, аудіовізуальні засоби).

Аналіз іміджу підприємства, який включає в себе імідж підприємства зовнішній, імідж підприємства зсередини і відмінність зовнішнього і внутрішнього образу підприємства.

Оцінка вихідної ситуації – реальний і бажаний стан комунікаційних процесів, а також їх відповідність.

Планування.

Концептуальне планування: формування концептуальної теорії; ідеальний варіант концепції; реальний варіант концепції.

Визначення цільових груп, куди входять: співробітники; акціонери; споживачі; клієнти; постачальники і партнери; фінансові кола; конкуренти; засоби масової інформації; інституційні мультиплікатори громадської думки;; спілки та об'єднання; суспільні інститути; профспілки; світова громадськість.

Визначення тактики комунікацій – розвиваючі комунікації, консервуючі комунікації, комунікації спрямовані на реформи.

Формування стратегії комунікацій: становлення образу; оборонні комунікації; наступальні комунікації; підтримуючі комунікації.

Розрахунок бюджету комунікаційних заходів і структур: коштів на

проведення спеціальних заходів; фінансування консалтингових послуг; коштів на проведення опитувань громадської думки та досліджень; коштів на залучення агентств; заробітної плати співробітників відділу корпоративних комунікацій, PR-структур.

Постановка цілей, які поділяються на загальні цілі, спеціальні цілі, мобілізуючі і активізуючі завдання. При цьому виконуються також заходи спрямовані на формування позитивної установки, підтримку корпоративної політики, розвиток контактів, утвердження довіри, придбання популярності, формування корпоративної ідентичності.

Визначення засобів реалізації – письмових, усних, візуальних та аудіовізуальних, фінансових, освітніх, технічних, віртуальних, мотиваційних, коопераційних, соціальних, а також засобів спілкування.

Співвідношення з іншими планами, які включають відношення до загального плану підприємства, сезонні заходи, регулярні щорічні заходи, план публікацій, співвідношення з планом випуску продукції, співвідношення з маркетинговим планом.

Проведення комунікаційної політики.

Визначення індивідуальних комунікаційних засобів – письмових, візуальних та аудіовізуальних, фінансових, технічних, психологічних, засобів корпоративної реклами, засобів масової комунікації (преса, газети і журнали, Інтернет, радіо, телебачення, кіно).

Спільні заходи: всередині галузі; з органами місцевого самоврядування та муніципалітетами; з державними органами та інститутами; з навчальними закладами; зі спортивними об'єднаннями; з творчими спілками та об'єднаннями.

Контроль успіху і вимір результату.

Вимірювання результатів по пунктах: залучення уваги; нагадування; активізація; розвиток і прийняття ідеї; сприйняття образу; переконання; формування інтересу; ідентифікація.

Оцінка ефективності: проведення соціологічних досліджень; проведення маркетингових досліджень; зворотний зв'язок із засобами інформації; досягнення запланованої інформаційної присутності (кількість публікацій та ін.); моніторинг засобів інформації.

Аналіз роботи. Післядія.

Загальні положення: аналіз зміненої ситуації; визначення орієнтирів подальшого планування; визначення нової стратегії, тактики та інструментів реалізації комунікаційної політики підприємства; визначення критеріїв подальшого контролю.

Аналіз роботи за окремими напрямками на предмет визначення відповідності: цілей, засобів; організаційних впливів; бюджету на комунікаційні заходи та PR; тактичних і стратегічних дій; проведеної роботи із загальною концепцією розвитку підприємства.

Аналіз дієвості окремих засобів за наступними пунктами: аналіз роботи з кожною цільовою групою; аналіз роботи за фазами і періодами; виконання окремих пунктів бюджету; оцінка якості проведення окремих стратегічних і

тактичних заходів.

Перехресний і співпорівнювальний контроль: контроль відповідності цілей і засобів; контроль відповідності цілей і цільових груп; контроль відповідності приватних коштів та цільових груп; контроль відповідності конкретних засобів конкретним цілям і конкретним цільовим групам; контроль відповідності проведених заходів з календарним планом.

4.2. Інституційні основи управління комунікаціями

Розвиток успішної комунікаційної політики підприємства також вимагає створення спеціальної структури, розміри і функції якої безпосередньо визначаються сформованими перед нею цілями і завданнями. Кожне підприємство повинне, таким чином, визначити, наскільки адекватні його управлінські інститути потребам часу, самого підприємства, умовам конкурентної кон'юнктури.

Організаційні інститути, що здійснюють управління корпоративними комунікаціями, традиційно можуть бути представлені таким чином.

Варіант 1. Розподіл повноважень.

Завдання розділені між співробітниками. При такому підході окремі напрями комунікаційної політики доручено вести різним співробітникам. Додатковими функціями і завданнями, таким чином, найчастіше наділяються відділ маркетингу, відділ персоналу, загальний відділ та ін.

Таке організаційне рішення характерно для дрібних і середніх підприємств. Аналіз комунікаційної активності таких підприємств показує, що дана форма може бути лише тимчасовим варіантом і не забезпечує повноцінної роботи. Комунікації, з одного боку, не є скоординованими і продуманими в рамках єдиного задуму. З іншого боку, співробітники, розвиваючи певні комунікаційні напрями, недостатньо мотивовані, оскільки в даному випадку робота в названих напрямках є для них додатковим службовим навантаженням. Крім того, додаткові обов'язки такого роду можуть бути перешкодою або відволікаючим чинником при виконанні безпосередніх завдань співробітників.

Без спеціально проведеного аналізу адекватно оцінити роботу такого організаційного рішення представляється досить складним. Керівництво підприємства часто схильне оцінювати незадовільний стан будь-якої ситуації по певним втратам. Малоефективна робота в сфері організації корпоративних комунікацій не завжди виражається у видимих втратах і конкретних показниках. Більш об'єктивний погляд можна було б отримати, оцінюючи не втрати, а додаткові переваги, які підприємство могло б придбати від більш успішних комунікацій.

Варіант 2. Менеджер з реклами та PR.

Організаційне рішення про введення посади менеджера з реклами та PR є досить типовим для багатьох невеликих підприємств, а також філій і представництв великих фірм і компаній. Поява на підприємстві спеціального менеджера, відповідального за названі напрями, звичайно, є більш ефективним варіантом, ніж варіант 1. Менеджер з реклами та PR є в такому

разі не тільки виконавцем, але і організатором, координатором роботи, він налагоджує зв'язки з відповідними агентствами і необхідними інститутами. Однак певні організаційні недоліки є і цьому випадку.

Менеджер, відповідальний за рекламу і зв'язки з громадськістю, найчастіше структурно прикріплюється до відділу маркетингу. Вирішення поточних маркетингових завдань, як правило, визначає концентрацію такого фахівця на рекламний напрямок. Навіть взаємодія з пресою носить часто характер «проштовхування» окремих вигідних публікацій замість планомірного розвитку взаємодії із засобами масової інформації. За межами уваги менеджера з реклами та PR залишається, як правило, весь комплекс соціальної взаємодії підприємства та громадськості.

Варіант 3. Прес-секретар чи прес-служба.

Посаду прес-секретаря вводиться, як правило, на підприємствах від середнього рівня. У цьому випадку на роботу зазвичай приймається досвідчений журналіст, завданням якого є розвиток взаємодії із засобами масової інформації та проведення комунікаційної лінії підприємства через ЗМІ. Прес-секретар є організатором прес-конференцій та інтерв'ю, займається складанням та розсилкою прес-релізів, представляє інтереси підприємства при проведенні різного роду розширених зустрічей з представниками засобів масової інформації, виступає ініціатором і організатором телевізійних зйомок, радіо матеріалів.

Організаційно прес-секретар знаходиться в підпорядкуванні у одного з перших керівників або президента компанії. Мінусом аналізованого варіанта є знову ж замкнутість лише на одному напрямку комунікації.

Варіант 4. Прес-служба з розширеними функціями.

Варіант формування прес-служби з розширеними функціями характерний для середніх підприємств, на яких здійснення успішних корпоративних комунікацій знаходиться ще в стадії розвитку. Усвідомивши функціональну та змістовну обмеженість прес-служб, орієнтованих лише на взаємодію із засобами масової інформації, вище керівництво таких підприємств приймає рішення про розширення перед прес-службами завдань.

У сферу діяльності прес-служб включаються також і інші напрямки, як правило, зовнішньої комунікаційної політики. До роботи прес-служб з розширеними функціями може ставитися складання та розсилка річних звітів, інформування акціонерів, весь комплекс заходів, пов'язаний з інформаційними завданнями підприємства та ін. Проведенням внутрішніх комунікацій продовжують займатися менеджери конкретних підрозділів і відділ по роботі з персоналом.

Варіант 5. Відділ по зв'язках з громадськістю.

Відділи зв'язків з громадськістю, відділи паблік рілейшнз, PR-підрозділу можуть формуватися на підприємствах різного рівня. Як правило, це середні та великі підприємства. На великих підприємствах відділи зв'язків з громадськістю налічують десятки співробітників і включають в себе різні підрозділи. Відділи зв'язків з громадськістю, як правило, є розділеними з відділами маркетингу і самостійно здійснюють свою функцію. Взаємодія з

відділом маркетингу здійснюється за допомогою спільної постановки завдань, планування та визначення PR-активності, спрямованої на вирішення конкретних маркетингових завдань.

У функції відділів по зв'язках з громадськістю входить проведення роботи з різними цільовими групами, як у зовнішньому, так і у внутрішньому організаційному середовищі. Відділи PR випускають періодичні видання для клієнтів і внутрішньофірмові газети, здійснюють зв'язок з інвесторами, державними і муніципальними органами, піклуються про створення добросусідських відносин та ін. Відділи зв'язків з громадськістю займаються організацією відвідувань і візитів, здійснюють спонсорську політику. Взаємодія із засобами масової інформації залишається одним з напрямків здійснюваної діяльності. У структуру PR-відділів включаються архіви публікацій, фото і відеоархіви. На роботу у відділи по зв'язках з громадськістю приймаються професійні управлінці, психологи, соціологи, журналісти. З утвердженням Інтернет як системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій, робота зі створення сайту підприємства і внутрішньої інформаційної мережі також включається в сферу діяльності відділу зв'язків з громадськістю.

Варіант 6. Відділи корпоративних комунікацій.

На тлі тенденції розвитку інтегрованих комунікацій, в якості нових структурних підрозділів, оформлюються відділи та управління корпоративними комунікаціями. Функції таких відділів стають значно ширше. У число функцій включається не тільки координування комунікаційних процесів, але також їх планування і управління ними. Важливим моментом є, що фахівці цих підрозділів не просто здійснюють роботу з пресою, або проводять екскурсії, або організують ювілейні торжества; важливо, що вони виконують провідну роль у визначенні комунікаційної стратегії і тактики підприємства. Відділи корпоративних комунікацій виступають також в ролі консультантів вищого керівництва підприємства з питань зовнішньої і внутрішньої комунікаційної політики, а за допомогою такого впливу беруть участь у розробці загальної стратегії установи. Дане положення є визнанням значущості публік рілейшнз та комунікаційних процесів підприємства, ролі іміджевих компонентів, цінності формування корпоративної ідентичності в сучасній економічній ситуації і сучасних управлінських концепціях.

Разом з додатковими стратегічними функціями, відділи корпоративних комунікацій отримали розширені тактичні функції. У їх числі, наприклад, частина функцій, які виконувались раніше відділами по роботі з персоналом. Це не тільки проведення внутрішньофірмової інформаційної роботи, але участь в організації регулярних персональних співбесід, організація корпоративних подій, привітання співробітників з пам'ятними датами - цілий комплекс заходів, що відносяться до питань корпоративної ідентичності. Відділи корпоративних комунікацій виконують традиційно маркетингові функції взаємодії зі споживачами, проводять протокольні заходи, відіграють важливу роль у вирішенні конфліктних ситуацій.

Організаційну частину завдань і напрямів закріплюють за працівниками

відділів корпоративних комунікацій на постійній основі. Інша частина, в основному разових і тимчасових завдань, розподіляється відповідно до ситуаційної необхідності. Для вирішення таких питань як, наприклад, розробка комунікаційної стратегії на випадок кризи, створюються тимчасові робочі групи.

Великі відділи та управління корпоративними комунікаціями підрозділяються на підвідділи та інші структурні підрозділи. Певними напрямками комунікацій та окремими проектами керують менеджери проектів або менеджери напрямків. Разом з менеджерами роботу здійснюють фахівці відділу, співробітники відділу, асистенти, секретарі, волонтери. Для вирішення окремих завдань залучаються співробітники на договірній основі.

Навіть у великих транснаціональних концермах, що мають великі управління корпоративними комунікаціями і налічують десятки співробітників, робота проводиться із залученням всіляких профільних агентств. Традиційно агентствам доручається моніторинг засобів масової інформації. Робота з агентствами будується на договірній основі. Залежно від завдань, можливостей і ситуацій можуть бути використані наступні варіанти.

Висновок тривалих договорів. Абонентський контракт. Тривалість від півроку до 5 років. Фіксована абонентська плата.

З підприємством працюють постійні консультанти, прикріплені агентством фахівці.

Проведення конкретної кампанії. Разовий контракт. Тривалість обмежена термінами проведення PR-кампанії або PR-заходи. Погодинна оплата співробітників агентств. Працюють консультанти або команда, що спеціалізуються на конкретному напрямку.

Пульсуюча співпраця. Контракт укладається на виконання кожної конкретної програми. Контракти можуть продовжуватися, поновлюватися. Орієнтовані на вирішення конкретних завдань і виконання конкретних програм.

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОМИСЛОВОМУ (КОМЕРЦІЙНОМУ) СЕКТОРІ ТА ОРГАНАХ ВЛАДИ

5.1. Комунікативний менеджмент на промисловому підприємстві

5.2. Комунікативний менеджмент в державних і цивільних некомерційних організаціях

5.3. Комунікативний менеджмент в муніципальному та місцеве самоврядування

5.1. Комунікативний менеджмент на промисловому підприємстві

Серед функцій корпоративного комунікативного менеджменту в промисловості особливо вирізняються функції комунікативної безпеки і захисту бізнесу, проведення цільових акцій, реалізація комунікативних програм.

Відповідно до цих функцій можна виділити два основних напрямки: технологічний та репутаційно-іміджевий.

Технологічні функції здійснюються за допомогою корпоративної інформаційної мережі і включають в себе технічне забезпечення комунікативних процесів. Необхідними технічними засобами для обміну інформацією можуть бути розгалужений внутрішній телефонний зв'язок, комп'ютерна мережа, система зв'язку по електронній пошті з віддаленими підрозділами, система відеоконференцій. Документообіг проходить оперативну обробку виключно в електронному вигляді. Створення такої системи має передбачати якомога більш швидке проходження документів від відправників до одержувачів. Документи повинні бути стандартизовані за формою для більш легкого їх сприйняття одержувачами.

У ділових структурах прийняті селекторні наради, голосовий офісний зв'язок. При презентації проектів широко використовуються відеоматеріали, стенди, демонстрація графіків з чітким зазначенням дат, обсягів, термінів виконання проектів та ін. Фінансовий підрозділ, логістика, маркетинг повинні працювати виключно в інформаційно-технологічному полі.

Головна вимога до технічних засобів – це швидкість і точність переданої інформації, наявність необхідного рівня її захисту.

До технологічних функцій також відноситься правильна розстановка фільтрів на шляху інформаційних потоків. Такі фільтри повинні забезпечувати: адресацію інформації до конкретних одержувачів; сортування інформації за ступенем важливості для одержувача; попередження інформаційних перевантажень учасників комунікативного процесу; дозування інформації залежно від дозволеної міри доступу до неї співробітників.

Неправильна установка фільтрів може зруйнувати весь комунікативний процес.

Репутаційно-іміджевий напрям комунікативного менеджменту орієнтовано на інформаційне забезпечення етико-ділової репутації бізнесу або

держпідприємства і несе відповідальність за технології формування інвестиційної привабливості ділової структури. Сфера вирішення цих завдань знаходиться в компетенції фахівця зі зв'язків з громадськістю. На багатьох підприємствах і в бізнес-організаціях створюються служби корпоративної комунікації. Вони складаються з служби інформаційно-технічної підтримки, куди входять технічне забезпечення, оновлення, інсталяція засобів зовнішнього і внутрішнього зв'язку, а також прес-служби та/або PR-служби.

Завдання прес-служби полягає у висвітленні діяльності ділової структури в ЗМІ, підтримці з ними коректних відносин. Діяльність PR-служби спрямована на створення іміджу команди або топ-менеджерів, освітлення і просування брендів компанії, проведення рекламних і PR-акцій, виставок, видання рекламних буклетів, сувенірної продукції.

5.2. Комунікаційний менеджмент в державних і цивільних некомерційних організаціях

Комунікаційний менеджмент державних і регіональних органів влади покликаний налагодити комунікативні зв'язки між владними структурами на всіх рівнях, а також між органами влади та широкою громадськістю.

Комунікаційний менеджмент в органах державної влади являє собою особливий механізм державного та регіонального управління, діяльність якого спрямована на оптимізацію прийняття та реалізацію державних рішень.

Служби у комунікації в органах державної влади покликані налагодити інформаційні потоки на всіх рівнях. Це сприяє створенню моделі «відкритої»,

«чуйною» бюрократії, гнучко адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов.

Зміст діяльності з менеджменту комунікацій в органах виконавчої влади полягає в аналізі та прогнозуванні даних про ставлення населення до реальних подій суспільного життя, в моделюванні технологій управління громадською думкою, виробленні стратегій просування програмних цілей і завдань за допомогою реклами, соціального та політичного маркетингу.

Діяльність менеджерів з комунікацій в органах виконавчої влади включає в себе:

- прогнозування соціально-економічних ситуацій і визначення причин їх виникнення;
- вироблення комунікаційних стратегій з реалізації державних актів;
- створення соціально-економічних програм і графіків їх реалізації;
- використання ЗМІ з метою формування громадської думки щодо прийнятих рішень;
- підготовку пропозицій для законодавчої влади щодо вдосконалення законотворчості.

Діяльність з менеджменту комунікацій в органах законодавчої влади має свою особливість, яка полягає в супроводі і правовому забезпеченні високої якості та ефективності прийнятих державних рішень.

Діяльність з менеджменту комунікацій в органах судової влади

передбачає внесення пропозицій щодо законодавчих актів, своєчасне інформування громадськості про них і, відповідно, про майбутні зміни, отримання інформації про судові процеси та ін. Фахівцям з комунікацій необхідно забезпечувати «прозорість» діяльності органів судової влади.

Основні напрямки діяльності комунікаційного менеджменту в органах влади:

- прогнозування суспільно-політичних процесів;
- залучення громадськості в державне управління;
- публічна легітимізація дій влади;
- встановлення, підтримання, розширення контактів з громадянами та організаціями;
- формування сприятливого іміджу органів влади та їх керівників;
- інформування громадськості про прийняті рішення;
- аналіз суспільної реакції на дії посадових осіб та органів влади;
- вивчення і формування громадської думки;
- вивчення громадянського самопочуття народу;
- сприяння у виробленні стратегічних управлінських рішень;
- забезпечення аналітичними розробками.

Для успішної діяльності органів влади необхідно вирішувати наступні проблеми (при наявності відповідного інформаційного забезпечення):

- технологічного супроводу (телефон, радіо, комп'ютери, Інтернет та ін.);
- безперервного «зворотного зв'язку»;
- гарантування комунікаційної безпеки в діяльності комунікаційного менеджменту (надійність роботи електронних засобів, уникнення «витоку» конфіденційної інформації);
- проведення цільових акцій з інформаційного супроводу певних державних проектів;
- дотримання комунікативної етичності та легітимності: органи влади повинні відслідковувати інформаційні потоки і припиняти «чорний» PR в ЗМІ.

5.3. Комунікаційний менеджмент в муніципальному та місцеве самоврядування

Міське самоврядування (МСВ) – це різноманітна діяльність громадян щодо участі у вирішенні питань місцевого значення.

До основних сфер муніципальної економіки відносять: ЖКГ, освіту, охорону здоров'я. У цих галузях протягом останніх років витрачається близько 70% коштів місцевих бюджетів.

Інформаційна прозорість діяльності муніципальних структур забезпечує дотримання прав людини і громадянина в повсякденній діяльності органів влади, що є важливим елементом ефективного управління.

При здійсненні муніципального управління, насамперед слід враховувати і задовольняти інтереси і потреби населення даного муніципального утворення. Тому одна з головних цілей полягає у вирішенні проблем, пов'язаних з підвищенням якості життя населення. Інша сторона

цього процесу – залучення населення до підготовки та прийняття управлінських рішень на даній території, а також до контролю над їх здійсненням.

Роботу служб з управління комунікацією треба орієнтувати на організацію роботи структур і посадових осіб місцевого самоврядування таким чином, щоб вона була прозорою, відкритою для громадян та їх об'єднань, забезпечувала співробітництво, роз'яснювала мотиви прийняття рішень, доводила до громадськості основні положення соціальної та економічної політики та ін.

Практичні форми досягнення даних цілей:

- аналіз суспільної реакції на прийняті рішення або рішення, які були плановані до прийняття, а також дії посадових осіб та органів;
- взаємодія із засобами масової інформації (публікація нормативно-правових актів, інтерв'ю посадових осіб, звіти депутатів, виступи по телебаченню і радіо, створення Інтернет-сайтів та ін.);
- ведення і вирішення справ за зверненнями громадян до органів місцевого самоврядування;
- співучасть у спільних справах і дії з реалізації колективних інтересів і потреб з населенням та його групами.

У регіонах України, залежно від місцевих умов і особливостей муніципальних утворень, використовуються різні форми взаємодії з об'єднаннями громадян: створення консультативних рад, громадських палат, різних комісій при органах МСВ, залучення представників громадсько-політичних об'єднань в якості громадських консультантів (радників) з окремих питань.

Структура і функції відділу з комунікацій в організації

Відповідний відділ в організації виконує такі функції:

- вироблення загальної комунікативної політики організації, координація діяльності всіх відділів в цьому напрямку і контроль за здійсненням комунікативної політики;
- забезпечення комунікативної безпеки і активне використання комунікаційних технологій в організації;
- участь у підготовці публічних заходів, включаючи підготовку текстів виступів, промов і доповідей;
- інформаційне просування фірми в цілому та її продукції, послуг;
- підтримка і розвиток відносин з органами влади, включаючи вироблення рекомендацій, забезпечення необхідних контактів, просування і захист інтересів організації у владі;
- розробка і реалізація програм, проектів, подій, спрямованих на завоювання розташування ключових груп громадськості, які включають в себе:
 - донорську діяльність фірми – її участь в добродійності, патронажі, спонсорської підтримки соціально значущих проектів і програм, установа або участь у створенні спеціальних фондів, премій, стипендій та ін.;
 - підтримку добрих відносин з місцевим населенням, включаючи

благоустрій, захист довкілля, забезпечення безпеки, роз'яснення перспектив розвитку фірми та ін.;

- представницьку діяльність – організація прийому гостей, підготовка та проведення урочистих заходів та свят в організації;
- роз'яснювальну роботу з персоналом фірми щодо підсумків та перспектив її діяльності, проведення корпоративних акцій, організація спеціальних освітніх проектів, програм і заходів.

Всякий, хто має намір контролювати потоки інформації і направляти їх певним чином, повинен насамперед вирішити питання про структуру відповідного відділу та його місце в організаційній ієрархії. Виділяються традиційна і матрична структури.

Традиційна структура пов'язана із закріпленням певних функцій за виконавцями в рамках всіх проектів, якими займається організація.

Матрична структура функціонування відділу дозволяє координувати роботу шляхом проведення щоденних консультацій між усіма учасниками комунікаційного процесу. Крім цього, використання матричної структури доцільно в наступних випадках:

- організація розробляє і веде великі замовлення;
- організація займається інноваційною діяльністю, так як просувний продукт швидко застаріває;
- організація виконує складний проект, що вимагає фахівців різного профілю;
- замовником позначені жорсткі терміни реалізації проекту.

Матрична система виглядає наступним чином. На верхньому рівні знаходиться керівник проекту, який відповідає за виконання проекту. Йому підкоряються департамент маркетингу, департамент планування, PR-департамент, кадрова служба, бухгалтерія. В рамках кожного наступного рівня виділяються підрівні виконавців, які ведуть проект, але несуть відповідальність лише за свою вузьку ділянку роботи.

Головний недолік матричної системи полягає в можливості виникнення конфлікту між керуючим відділу та керівником проекту. Останній може вирішити ситуацію тільки шляхом переговорів. Крім того, виконавці мають фактично двох начальників і найменші розбіжності можуть обернутися тим, щозавдання буде невірною зрозуміле, і робота піде по більш тривалому шляху.

Щоб звести ці недоліки до мінімуму, необхідно чітко розділяти рівні функціональної відповідальності, визначаючи при цьому головну особу. Саме вона буде нести повну відповідальність за кінцевий результат і терміни виконання робіт. Крім того, потрібно звернути увагу на скорочення числа рівнів, яке, в свою чергу, дозволить встановити прямий зв'язок з інформаційними джерелами і створити відповідні комунікаційні канали і стійкі до спотворення управлінські повідомлення, коли формулювання і зміст ясні і зрозумілі кожному конкретному виконавцю.

ТЕМА 6. СПЕЦИФІКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. Форми комунікацій в організації
- 6.2. Специфіка комунікаційної взаємодії в організації
- 6.3. Специфіка міжособистісних комунікацій

6.1. Форми комунікацій в організації

Форми, в рамках яких реалізуються ті чи інші комунікації в організації, залежать від фактора популярності про одержувача (одержувачів) інформації. Таким чином, керівник (менеджер) повинен орієнтуватися безпосередньо на одержувача інформації, а не на її джерело. У тому випадку, коли сам керівник виступає в якості джерела інформації, він має бути впевнений не тільки в тому, що говорить однією мовою з одержувачем інформації, а й що правильно підібрана форма комунікації. Таким чином, суттєвим представляється факт, наскільки комунікатор правильно оцінює форму отримання інформації, а також значимість зворотного зв'язку.

До основних форм ділової комунікації відносяться діалоги, дискусії, бесіди, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, телефонні розмови, ділове листування та ін.

Діалог це тип мовної комунікації, що здійснюється у вигляді словесного обміну репліками між двома, трьома і великим числом взаємодіючих співрозмовників. У вузькому сенсі двосторонній обмін інформацією між людьми як публічно, так і за допомогою мас-медіа. У більш широкому розумінні - горизонтальна передача інформації, в процесі якої комунікатор і реципієнт беруть рівноправну участь.

Дискусія – це публічне обговорення якого-небудь спірного питання, проблеми, суперечки. Двома найважливішими характеристиками дискусії, що відрізняють її від інших видів спору, є публічність (наявність аудиторії) і аргументованість (приведення фактів, доказів, прикладів). Обговорюючи спірну (дискусійну) проблему, кожна сторона, опонуючи думку співрозмовника, аргументує свою позицію. Дискусія являє собою різновид спору як словесного змагання. Існують наступні види дискусії. 1). Власне дискусія, коли публічно обговорюється спірне питання. 2). Диспут, коли публічно обговорюється яке-небудь питання. 3). Дебати, коли влаштовуються дебати по якомусь питанню. 4). Полеміка, коли публічно виступають із запереченням, із спростуванням чийось поглядів, думок, висловлюючи і захищаючи свою точку зору. Таким чином, якщо дискусія – це публічний спір з метою домогтися істини шляхом зіставлення різних думок, то полеміка – публічний спір з метою захистити свою точку зору і спростувати думку опонента.

Бесіда – метод отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації; питально-відповідна колективна форма обговорення різних проблем з певною метою.

В організації бесіда може проводитися у формі наради і засідання, які поділяються на диктаторські (автократичні), сегрегативні, дискусійні і вільні. На автократичній нараді керівник задає питання по черзі кожному учаснику і вислуховує відповіді. На інформаційній нараді до відома працівників доводиться нова службова інформація. На сегрегативному засіданні керівником або спеціальною особою робиться доповідь, а потім проводяться дебати. У бесіді може брати участь один або кілька співробітників за вибором керівника. Дискусійне засідання зводиться до вільного обміну думками та до вироблення спільного рішення, при цьому учасники можуть вільно висловлювати свої думки, відкрито виступати проти точки зору керівника. Вільне засідання проводиться без заздалегідь підготовленого порядку денного. На ньому, як правило, не приймаються відповідальні рішення.

Переговори – процес, в якому виробляються взаємоприйнятні позиції сторін, відбувається обмін думками з метою з'ясувати точки зору сторін і прийняти рішення.

Прес-конференція – ексклюзивний виклад інформації з правом її публікації, з розкриттям її джерела або без (закрита прес-конференція). Прес-конференція являє собою організовану зустріч журналістів з представниками компаній, організацій або окремими персонами. Прес-конференції організуються з метою надання ЗМІ проблемної інформації та характеризуються можливістю отримання інформації з перших рук, перевірки відомостей і уточнення версій за допомогою питань.

Брифінг – спеціально підготовлена зустріч з журналістами для короткого повідомлення про діяльність керівних органів (парламент, уряд та ін.), а також про поточні події, що зачіпають інтереси органів влади і населення. Зазвичай брифінг являє собою коротку зустріч офіційних осіб, представників комерційних або інших структур з працівниками ЗМІ, на якій викладається позиція з певного питання.

Презентація – офіційне представлення новоствореного підприємства, фірми, проекту, продукції, товару колу запрошених осіб. Зазвичай презентація проводиться з рекламно-комерційними цілями та здобуттям покупців демонстрованих товарів.

Прийом з особистих питань – процес взаємодії керівника з співробітниками з метою з'ясування неслужбових питань, що виникають у них.

Додамо, що телефонні розмови, службове листування з використанням факсимільних апаратів, електронної пошти, Інтернету та інших пристосувань являють собою засоби ділової комунікації.

6.2. Специфіка комунікаційної взаємодії в організації

Процеси формальних внутрішніх комунікацій в організації виражаються у вигляді формалізованих запланованих відносинах, і протікають по внутрішнім регламентам. У кожній організації існує така владна публічна структура, за допомогою і в інтересах якої формалізуються всі комунікаційні процеси, ініційовані її менеджерами. У такій структурі завжди є інформаційна периферія і центр прийняття рішень з доступом до внутрішньо організаційних

інформаційних ресурсів. Формальні внутрішні комунікації бувають як письмові, так і усні.

Неформальні комунікації не слідують загальними правилами, встановленими всередині організації. Типова неформальна інформація - обговорення серед співробітників особистих успіхів і невдач, обмін повідомленнями про зовнішнє середовище, пересуди про керівників, системі винагороди, досягнення домовленостей про взаємну підтримку і прогнози. В організаціях проходить цілий етап життя людини, що диктує необхідність повноцінних комунікаційних взаємодій на неслужбові теми в службовому просторі. Службові ж теми комунікацій також частково підпорядковані законамнеформального спілкування.

У формальній структурі в нормативних каналах передачі інформації використовуються стандартні для організації форми. Це, як правило, письмова, а останнім часом – електронна форма документообігу. Стандартні форми (бланки) мають своєю перевагою простоту і технологічність. Їх наявність знімає звичайну проблему для будь-якої організації – уніфікувати письмове спілкування і відповідні управлінські акти. У різних системах адміністрування використанню стандартизованої письмової форми документообігу на паперових носіях або в електронному вигляді надається важливе значення. Як правило, такі стандарти викладаються в регламентах організації (державні, корпоративні розпорядки) і є обов'язковим атрибутом роботи її адміністрації.

У стандартизованих форм передачі інформації існують і цілком помітні недоліки. Перш за все, негнучкість, низька можливість адекватно врахувати нестандартні обставини роботи та управлінські ситуації.

Якщо стандартизовані регламенти формальних відносин уособлюють одну крайність, то іншу висловлюють неформальні зв'язки в такій формі, як чутки. Чутки – це незапланована хаотична передача інформації з низьким рівнем достовірності, що має форму соціальних контактів членів організації в рамках неформальної структури спілкування. Відомо, що неформальні канали ефективно використовуються в цілях дезінформації. Чутки прийнято кваліфікувати як недостовірні, неточні повідомлення. Хоча відомо, що чутками користуються в якості альтернативного способу передачі достовірної інформації. Швидкість передачі по таким каналам і здатність охоплення цільової аудиторії дуже високі.

Найбільш очевидним прикладом внутрішніх комунікацій є відносини між керівником і підлеглими. Комунікації між вищою та середньою ланкою управління використовують всі традиційні інструменти і канали формального виду відносин, а також більшість джерел неформалізованого виду. Це дає менеджерам інформаційну перевагу, відкриває їм доступ до різних інформаційних ресурсів, підвищує їх компетентність.

До традиційних форм внутрішніх комунікацій організації відносяться наради, офіційні та протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. У будь-якій організації існують і розвиваються дві залежні структури управління та ієрархії: неформальна структура лідерства та

формальної влади. Досвідчений керівник ніколи не прагне використати неформальну структуру, так як це представляє собою очевидний приклад «боротьби з тінню». Але й принижувати роль формальних відносин ніяк не можна – саме вони є основою організаційної та функціональної стійкості організації.

6.3. Специфіка міжособистісних комунікацій

Міжособистісні комунікації – усне спілкування людей в одному з перерахованих видів. Природа міжособистісних відносин істотно відрізняється від природи суспільних відносин, так як їх найважливіша специфічна риса – емоційна основа, тому міжособистісні відносини можна розглядати як фактор психологічного клімату групи. Емоційна основа міжособистісних відносин означає, що вони виникають і складаються на основі певних почуттів, що народжуються у людей по відношенню один до одного.

Ефективна міжособистісна комунікація в силу ряду причин значима для успіху в управлінському процесі. По-перше, рішення більшості управлінських завдань будується на безпосередній взаємодії людей (керівник з підлеглими, співробітники один з одним) в рамках різних подій та заходів. По-друге, міжособистісна комунікація, можливо, є кращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю.

При здійсненні міжособистісних комунікацій в якості відправника і одержувача виступають окремі індивіди. Міжособистісні комунікації реалізуються шляхом безпосередніх контактів між суб'єктами спілкування. Для такої комунікації характерний тісний зворотний зв'язок, що надає регулюючий вплив на хід спілкування, одночасне двостороннє повідомлення. Психологічний аспект спілкування суттєво збагачує процес комунікації. В одних випадках сама участь у комунікації має домінуючу цінність, в інших випадках комунікація формалізована у своїх проявах, зміст і форма визначається рольовими функціями сторін у спілкуванні.

Серед інформаційної, експресивної, прагматичної та соціальної функції міжособистісної комунікації соціально значущі функції мають найбільше значення. Основою для теоретичного обґрунтування міжособистісної комунікації є теорія мовної діяльності. Ключовими факторами мовної комунікації виступають мотив і мета. Мотив співвідноситься з комунікативною діяльністю і виконує функцію спонукання суб'єкта до активності. Мета майже завжди є усвідомленою, в той час як мотив може усвідомлюватися, але може бути і неусвідомленим. При досягненні задуму мотив і мета можуть збігатися. У процесі здійснення міжособистісної комунікації важливо правильно виявити мотив співрозмовника, особливо якщо сенс його висловлювань неясний.

Міжособистісна комунікація може сприяти зміні думок і соціальних установок індивідів, що беруть участь в обміні інформацією. Отримавши будь-яку значиму для них інформацію, деякі люди перевіряють її сприйняття в міжособистісному спілкуванні, в результаті чого можуть зміцнитися у своїй

думці або докорінно змінити ставлення до рекламованого товару або політичного іміджу лідера.

Разом з тим, ефективність міжособистісної комунікації визначатиметься параметрами індивідів як комунікативних особистостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація / А. Акайомова // Віче. – 2011. – № 22. – С. 2-5.
2. Ангелов Г.В. Деловое общение: особенности современной коммуникации / Г.В. Ангелов, С.А. Дмитришко // Економіка харчової промисловості. – 2016. – № 2. – С. 70-75.
3. Барматова С. Зміна місця і ролі комунікації в сучасному світі / С. Барматова // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2009. – № 3. – С. 158-168.
4. Бондар А.В. Інформація і комунікації в управлінні підприємством / А.В. Бондар // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – С. 219-228.
5. Войлошникова В.Е. Модель комунікативного процесу в системі управління / В.Е. Войлошникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. Серія: Гуманітарні науки. – 2012. – № 2. – С. 297 – 303.
6. Зернецька О. Право на комунікацію в глобалізованому світі / О. Зернецька // Зовнішні справи. – 2014. – № 9. – С. 38-43.
7. Ким В. Скрытые сигналы: как использовать язык жестов для заключения выгодного контракта / В. Ким // Forbes. – 2016. – № 3. – С. 22.
8. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління / І.В. Копитова // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5/6. – С. 146-151.
9. Коццолино М. Невербальная коммуникация: теории, функции, язык и знак: пер. с итал. / М. Коццолини. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2015. – 224 с.
10. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник / О.В. Курбан. – К.: Кондор, 2014. – 246 с.
11. Манакін В.М. Мова і міжкультурна комунікація: навчальний посібник / В.М. Манакін. – К.: ВЦ «Академія», 2012. – 288 с.
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Чернівці: Книги-XXI, 2010. – 528 с.
13. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2011. – 218 с.
14. Павленко І.Г. Теоретичні узагальнення сутності комунікацій та комунікаційної політики підприємства / І.Г. Павленко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 10. – С. 140-143.
15. Паламарчук В.В. Стратегії покращення іміджу організації в умовах інноваційного розвитку / В.В. Паламарчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 12. – С. 23-28.
16. Палеха Ю.І. Документально-інформаційні комунікації: навчальний посібник / Ю.І. Палеха, Н.В. Мурейко, О.Г. Оксіюк. – К.: Ліра-К, 2014. – 386 с.
17. Пахоль Б. Имидж руководителя: психологические аспекты / Б.

Пахоль // Управление персоналом – Украина. – 2014. – № 8. – С. 28-31.

18. Пашкевич М.С. Комунікації на підприємстві: етапи, витрати та стратегії управління / М.С. Пашкевич, Т.В. Тертичко // Економіка і регіон. – 2012. – № 5. – С. 133-138.

19. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.

20. Стахурська С.А. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку / С.А. Стахурська, С.В. Ткачук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 12. – С. 112-114.

21. Ткаченко М.А. Інформаційне забезпечення оцінювання комунікативного потенціалу підприємства / М.А. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 525-533.

22. Химиця Н.О. Ділова комунікація: навчальний посібник / Н.О. Химиця, О.О. Морущко. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 208 с.

23. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник / О.М. Холод. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 212 с.

Навчально-методичне видання

Методичні рекомендації до програмного матеріалу з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»

(Укладачі: І. В. Кононова, О. М. Кубецька)

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі ДДУВС