

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**

Т. М. Бурмака, К. О. Великих

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019**

Т. М. Бурмака. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.

Автори : канд. екон. наук, доц. Т. М. Бурмака,
канд. екон. наук, доц. К. О. Великих

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування,
протокол № 1 від 30 серпня 2018 р.

© Т. М. Бурмака, К. О. Великих, 2019

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Змістовий модуль 1 Вступ до комунікативного менеджменту	
Тема 1 Теоретичні та методологічні засади менеджменту комунікацій.....	5
Тема 2 Типологічні моделі комунікативного менеджменту.....	10
Тема 3 Засоби та бар'єри комунікацій у менеджменті.....	17
Змістовий модуль 2 Комунікативний менеджмент як бізнес-процес	
Тема 4 Особливості управління комунікаціями на різних рівнях організаційного середовища.....	28
Тема 5 Комунікативні технології побудови персонального та організаційного бренду.....	35
Тема 6 Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту.....	40
Змістовий модуль 3 Система внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації	
Тема 7 Специфіка формування внутрішніх комунікативних систем.....	47
Тема 8 Управління зовнішніми системами комунікацій.....	52
Тема 9 Організація ефективного комунікативного процесу в організаціях.....	59
Список рекомендованої літератури.....	68

ВСТУП

Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єднальною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання.

Міцність та якість стосунків між персоналом 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» належить до циклу вибіркових дисциплін підготовки студентів бакалавріату спеціальності 073 – Менеджмент. Вона 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.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ВСТУП ДО КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ

План

1.1 Основні етапи розвитку теорії комунікації

1.2 Специфіка та основні функції комунікативного менеджменту

1.1 Основні етапи розвитку теорії комунікації

Комунікація – явище універсальне, а її зміст та форми потрапляють у поле зору багатьох наук соціально-гуманітарного, природничо-наукового і науково-технічного циклів. Вона є необхідною і всезагальною умовою життєдіяльності людини та однією з фундаментальних засад існування суспільства. Обмінюючись інформацією, партнери по спілкуванню комунікують один з одним, не тільки передаючи та приймаючи знання, думки, ідеї, почуття і настрій, але і впливаючи на поведінку один одного, здійснюючи взаємне маніпулювання.

Комунікація – процес обміну смисловою інформацією між людьми (індивідами і групами) за допомогою знаків і символів, при якому інформація передається цілеспрямовано, приймається вибірково у відповідності з певними правилами, незалежно від того, цей процес призводить до порозуміння чи ні [18].

Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації та інформації став спостерігатися у другій половині ХХ ст. Викликаний він був у першу чергу бурхливим розвитком кібернетики і обчислювальної техніки, математичного аналізу і математичної теорії комунікації, а також сучасних електронних систем зв'язку. З появою робіт зарубіжних і вітчизняних вчених Н. Вінера, К. Шеннона, У. Р. Ешбі, А. В. Берга, А. Н. Колмогорова та інших термінів «комунікація», «інформація», «інформаційний обмін» отримали широке поширення в самих різних галузях науки і стали чи не найбільш багатозначними. До початку

1960-х рр. тільки у зарубіжній філософській, соціологічній та іншій спеціальній науковій літературі налічувалося близько сотні визначень «комунікації». Термін «комунікація» з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст. і багатоаспектним, у ньому умовно можна виокремити такі значення:

- універсальне – спосіб і засоби зв'язку будь-яких об'єктів як матеріального так і духовного світу;
- технічне комунікація як шлях повідомлення, зв'язок між двома точками простору, засіб передачі інформації та інших матеріальних і ідеальних об'єктів з одного місця в інше;
- біологічне – широко використовується дослідниками при вивченні сигнальних засобів зв'язку у тварин, птахів, комах та інших живих організмів;
- соціальне – вживається для позначення і характеристики різноманітних зв'язків і відносин, що виникають у людському співтоваристві, форма взаємодії людей передачі інформації від одного до іншого, здійснюється за допомогою мови та інших знакових сигнальних систем.

Теорія комунікації органічним чином поєднує в собі результати досліджень цілого ряду наук – філософії, соціології, психології, політології, культурології, лінгвістики, економіки та інших дисциплін. Сучасне наукове співтовариство, відповідаючи потребам і реаліям нашого часу, виступило з пропозицією виділити теорію комунікації з «прикордонного» стану в окрему науку під загальною назвою комунікологія.

В ігровій моделі комунікації, основними представниками якої можна назвати Е. Берна і Й. Хейзингу, комунікація є гра. Персоналізм розглядає комунікацію як внутрішню метафізичну здатність особистості відкривати в собі відчуття «Іншого» (комунікативного відносини: Я – Інший). У розуміючої моделі комунікації, основними представниками якої є М Вебер, Р. Р. Гадамер, Р. Шпет, основним результатом комунікації є розуміння людиною іншої людини, так зване взаємне розуміння.

Футурологічний підхід до комунікації найбільш яскраво представляє теорія інформаційного суспільства (Д. Белл, А. Тоффлер, Р. Маклюен). У цій теорії засоби комунікації розглядаються в якості єдиного стимулу та джерела соціального розвитку. І інформація виступає основою культури та всіх культурних цінностей.

Екзистенціальна модель розглядає комунікацію як «закинутість у світ». Таке розуміння комунікації пояснюється розвитком у ХХ ст. такої системи звичаїв, як індивідуалізм. Відносини, що складаються в умовах індивідуалізму, організують життя людини на засадах ізоляції і самоізоляції, що породжує таке явище культури, як некомунікабельність.

Таким чином, узагальнюючи різні теорії тлумачення систем взаємодії і спілкування різних представників соціуму, соціальна комунікація розуміється як рух знань, емоційних переживань, вольових впливів у соціальному часі і просторі. Прикладами такої комунікації можуть виступати дружня бесіда, ділове спілкування, телепередача, комп'ютерний пошук інформації і т. п.

Комунікативна діяльність у суспільстві здійснюється в трьох формах:

- 1) спілкування – діалог (або полілог, якщо мова йде про колективному спілкуванні) рівноправних партнерів;
- 2) управління – цілеспрямований вплив комунікатора на одержувача інформації;
- 3) наслідування – запозичення зразків поведінки, стилів спілкування, способу життя одних членів товариства іншими. Слід помітити, що саме завдяки наслідуванню з покоління в покоління передаються такі складові людської культури, як мова, звичаї, традиції, знання, вміння та професійні навички.

1.2 Специфіка та основні функції комунікативного менеджменту

Розкриваючи суть комунікативного менеджменту як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, доцільно підкреслити його

місію: формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.

Комунікативний менеджмент використовує наступні технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю (public relations);
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
- 3) брендінг;
- 4) формування іміджу і управління репутацією ;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації (media relations);
- 6) програму просування (promotion plan).

Синергетичний ефект від використання технологій і інструментів комунікативного менеджменту полягає в досягненні ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. Це може служити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації (integrated communication) як основи комунікативного менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації та інші технології і інструменти комунікативного менеджменту пропонується розглядати як частину системи комунікації.

Загалом інформаційно-комунікативну сферу суспільства можна розглядати в контексті дослідження типології комунікативного менеджменту в аспектах :

- 1) ієрархічно-територіального рівня і простору управління ;
- 2) базових сфер суспільства (державно-правової, економічної, соціальної, духовної);
- 3) галузево-функціональних видів менеджменту ;
- 4) ієрархічно-регулятивного рівня управління ;
- 5) часового простору управління.

З огляду на реалії функціонування різних сфер суспільства варто звернути увагу на інформаційно-комунікативні аспекти таких сфер менеджменту :

- 1) правовий комунікативний менеджмент (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів державної влади);

2) економічний комунікативний менеджмент (регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини, роль держави);

3) соціальний комунікативний менеджмент (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, узгодженні соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп тощо);

4) політичний комунікативний менеджмент (передбачає регулювання політичної сфери суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси і потреби суб'єктів політики);

5) гуманітарний комунікативний менеджмент (спрямований на забезпечення прав людей в культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності).

Роль комунікативного менеджменту полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Специфіка комунікативного менеджменту відображена також у низці спеціалізованих функцій:

1) інтегруючої – обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;

2) інформаційної – обумовлена знанням закономірностей інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення якоїсь практичної мети, вирішення якоїсь проблеми;

3) контактовстановлюючої – від її реалізації залежить успіх комунікативного задуму, тому потрібне досконале знання цільової аудиторії :

4) самопрезентації – реалізується при створенні іміджу, репутації, які, в свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікативній ролі ;

5) ритуальної – використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу і т. д.), а також здійснюється при офіційних церемоніях ;

б) освітньої – досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації.

Отже, комунікативний менеджмент – це самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.

Вітчизняні компанії ще не повною мірою використовують ті можливості, які дають добре сплановані і ефективно реалізовані комунікації. Багато учасників ринку не усвідомлюють, що ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це важливий ресурс бізнесу, так само як фінанси або час.

ТЕМА 2 ТИПОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

2.1 Концепції пропаганди

2.2 Теорії «публік релейшнз» по Айві Лі, Е. Бернайсу, С. Блеку, Дж. Грюнігу

2.3 Ситуаційна модель керування комунікаціями

2.1 Концепції пропаганди

Першою відомою технологією керування комунікаціями є пропаганда. Вона з'явилася в XVII столітті, коли католицька церква розгорнула активну діяльність по поширенню своїх позицій. Пізніше – пропагандою стали називати інформаційні передвиборні кампанії політичних партій або кампанії навколо урядових програм. Особливо активний розвиток пропаганда здобула в роки першої світової війни. Негативним змістом поняття «пропаганда» наповнилося в XX столітті, коли пропаганда стала потужною зброєю тоталітарних режимів Гітлера й Сталіна.

Роботи В. Берельсона, П. Лазарсфельда, Г. Олпорта, У. Шрамм були присвячені дослідженню взаємодії людей в системах, утворених джерелом

інформації і аудиторією [3]. Незважаючи на відмінність позицій даних вчених незмінним залишалося розуміння того, що людська свідомість є об'єктом маніпуляції.

Американський дослідник психології Р. Девідсон стверджував, що мета пропаганди – вплив на аудиторію за допомогою стимулів, які хоч і знаходяться за порогом свідомого спостереження, регулюються за допомогою почуттів. Звідси зрозуміла переважна орієнтація пропаганди на емоційну сферу людини. Американські та європейські психосоціолог (Л. Фрейзер, Г. Лассуелл, Дж. Мілл) всебічно розробили механізми впливу на аудиторію і методи управління нею. З тих пір повсюдно створюються центри з аналізу масової комунікації, в яких застосовується все різноманіття технічних засобів, що полегшують вивчення аудиторії, організацію цілеспрямованого спілкування. Домінуючими в системі уявлень про пропаганду стали судження про неї як про інструмент «проштовхування» певних ідей (в негативному сенсі). Словосполучення «політична пропаганда» співвідносилось зі словами «брехня», «спотворення», «маніпуляція», «психологічна війна», «промивання мізків». Пропагандистська діяльність розглядалася як основна в системі масової комунікації і становить «мистецтво схилити інших вести себе так, як вони б без цього не поводитися [4].

Концепція Г. Лассуелла зводиться до наступного: «Пропаганда – це інструмент тотальної політики разом з дипломатією, економічними заходами і збройними силами. Мета полягає в економії матеріальних витрат на світове панування» [5]. Іншими словами, метою пропаганди були контроль, свідомо спроба змінити або зберегти існуючий баланс влади, поширення серед аудиторії ідеології для досягнення заздалегідь сформульованої (зазвичай урядом) мети. «Товаромислі» широкого вжитку поширюються через ЗМІ, щоб спонукати людей діяти в певному напрямку.

У роботах початку ХХ ст. пропаганда розглядалася як заздалегідь сплановане і цілеспрямоване політичне вплив на аудиторію, метою якого є залучення останньої

на бік того, хто веде пропаганду, тобто здійснює контроль над мисленням і поведінкою.

Всі теорії масової комунікації в даний період існували в руслі концепцій масового суспільства, де індивід – варвар, якого якщо він хоче вижити, потрібно дресирувати. «Пропаганда, – писав Р. Мілс, – вселяє шляхи і способи здійснення бажань; і вони ж дають йому забуття й ілюзії» [6].

Пропаганда й сьогодні залишається затребуваною як комунікативна технологія, що представляє собою інтенсивну комунікацію, що дозволяє при необхідності за короткий строк досягти результату в поширенні потрібної інформації й придбанні великої кількості прихильників такої ідеї.

2.2 Теорії «паблік рілейшнз» по Айві Лі, Е. Бернайсу, С. Блеку, Дж. Грюнігу

Теорія PR по Айві Лі полягає в тому, що він перший виявив взаємозв'язок між позитивними публікаціями в пресі про фірму або політиків і досягненням ними нових успіхів (здогад про нагромадження пабліцитного капіталу). Головне завдання нового виду діяльності він зводив до роботи із пресою. Також Айві Лі була розроблена концепція гуманізації бізнесу, основні положення якої він застосував, працюючи на Рокфеллера. Надалі вона одержала розвиток у концепції соціально-відповідального бізнесу.

Е. Бернайс називав комунікаційну діяльність «інженерією громадської згоди», у відповідності зі своєю концепцією наполягав на необхідності стандартизації PR-Діяльності за аналогією з будь-якою діяльністю інженерно-конструкторського характеру. Організація PR, на його думку, по винна містити в собі аналоги науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт і керування. Він визнавав можливим маніпулювання масами (особливо споживчими), звертаючись до їх підсвідомості.

Популярне розуміння комунікаційної діяльності Блекум, що говорив про те, що «Паблік рілейшнз – це мистецтво й наука досягнення гармонії з навколишнім

середовищем за допомогою досягнення взаєморозуміння, заснованого на правдивій і повній інформації».

Говорячи про гармонію з навколишнім середовищем, Блек розмежовує пропаганду й паблік рилейшнз. Він визначає пропаганду як «егоїстичні» дії, засновані винятково на вузьких особистих інтересах. У цьому випадку ціль досягається за допомогою перекручування фактів. Пропаганда націлена на формування групи людей, що розділяють пропаговані ідеї. Паблік рилейшнз, навпроти, – етична діяльність, що припускає довгострокову відповідальність.

У 1984 р. Джеймс Грунинг (Університет Мериленд) і Тодд Хант (Державний університет Нью-Джерсі) розробили й обґрунтували 4 моделі зв'язків із громадськістю:

1. Агентство із зв'язків із пресою / Пабліситі. Головна мета – пропаганда досягнень фірми односпрямованим потоком інформації: комунікатор (адресант) – комунікант (адресат). У даній моделі процес комунікації розглядається як односпрямований процес, основна мета якого не слухання, а говоріння.

Для неї характерні наступні риси: адресат виступає в ролі пасивного одержувача інформації; використовуються будь-які засоби впливу на споживача, без врахування їхньої етичності; правдивість, об'єктивність інформації не є обов'язковими; мінімальний набір засобів і виділення цільових груп (в основному використовуються ЗМІ); інформування суцільно одностороннє, зворотний зв'язок зі споживачами не встановлюється.

2. Суспільно-значима інформація. Це також односпрямований процес, але тут передбачається, що ЗМІ будуть одержувати й поширювати тільки правдиву інформацію, що сприяло б формуванню позитивного пабліситі. Процес передачі інформації здійснюється не обов'язково з метою переконати когось. Ступінь впливу на аудиторію вимірюється кількістю залученої в систему комунікації аудиторії.

Особливості цієї моделі: головною метою є поширення інформації, як наслідок – регулярні взаємини зі ЗМІ; інформація про базовий PR-суб'єкт поширюється тільки точна й позитивна, негативні факти замовчуються;

інформування громадськості носить однобічний характер, зворотний зв'язок не передбачається.

Мовою науки про комунікації цей підхід називається ненаправлена й неконтрольована однобічна комунікація у формі інформаційного потоку від організації до невизначеної аудиторії.

3. Двостороння асиметрія. У цьому випадку фахівці зі зв'язків із громадськістю запитують інформацію від цільових груп і застосовують її для формування ефективної інформаційної стратегії. Головне завдання фахівців з комунікації – забезпечення зворотного зв'язку. Їхні зусилля в основному спрямовані на планування й вибір цільової аудиторії.

Особливості цієї моделі наступні: активно застосовуються методи дослідження суспільної думки, аналізується реакція громадськості на поширювану інформацію, особливе значення надається позитивним відгукам; ініціатива й комунікаційні потоки виходять безпосередньо від організації, отже, на першому місці в організаторів роботи з PR знаходиться вигода організації, а інтереси громадськості можуть бути відсунуті або затінені; асиметричність проявляється в тому, що від комунікації виграє тільки організація, а не громадськість.

Такий стиль роботи вимагає від менеджерів спеціальної підготовки. У термінах науки про комунікації ця модель називається контрольованим однобічним рухом від організації до цільових груп, сегментованих по певних ознаках, з перевітками до й після комунікаційної компанії у формі вихідних і повторних вимірів для короткої оцінки результатів кампаній.

Політика в області комунікації розглядається як вторинна стосовно організаційної політики, що відіграє провідну роль. Відповідно, при такій політиці не існує автономного потоку комунікацій, спрямованого від аудиторії до організації, що міг би вплинути на її організаційну політику.

4. Двостороння симетрія. Мета – досягнення обопільного взаєморозуміння організації й цільової аудиторії. Дана модель спрямована на вивчення сприйняття аудиторією дій тої або іншої організації з метою визначення ступеня впливу й

наслідків комунікаційного акту. Дослідження ступеня впливу й рівня зворотного зв'язка з аудиторією дозволяє визначити, наскільки ефективна діяльність фахівців в області зв'язків із громадськістю.

Особливості даної моделі: функції PR-фахівців зміщуються від журналістських, пропагандистських до дослідницьких, комунікативних, менеджерських; базисний PR-суб'єкт усвідомлює необхідність взаєморозуміння із громадськістю, готовий іти на зміни своєї діяльності у взаємовигідних цілях; широко практикуються інтерактивні форми роботи, переговори, технології попередження конфліктів із громадськістю; споживач виступає в ролі «партнера», він причетний до розвитку організації.

У цьому підході керування комунікаціями наділяється функцією зв'язку між організацією й тим середовищем, у якій вона живе. Центральним моментом такого підходу є подання про те, що для зміни іміджу організації, насамперед, необхідно направити її діяльність у бік посилення згоди із представниками навколишнього середовища про легітимність діяльності організації. Це означає необхідність підтримувати постійний двосторонній потік комунікацій.

У термінах комунікацій цей підхід називається контрольованим двобічним рухом між організацією й зовнішнім середовищем, сегментованим по інтересах, причому контрольна функція переростає в безперервний процес підстроювання. Такі форми комунікацій дозволяють вести масштабний діалог і створювати гнучкі системи планування для створення сценаріїв і застосування їх у конкретних ситуаціях.

2.3 Ситуаційна модель керування комунікаціями

Фактично питання про відкритість організації зовнішньому впливу ставиться не до комунікацій як таких, а до характеру організації. Отже, вибір підходу до керування комунікаціями – проблема не стільки (або принаймні, не тільки) менеджера по комунікаціях, скільки загального керування. Від вибору підходу можна судити про ступінь поінформованості організації в області комунікацій.

Організація, у якої цей показник дуже високий, повною мірою відкрита зовнішньому впливу. При цьому потрібно врахувати, що не тільки сама організація передає повідомлення, але таку ж позицію займають інші організації стосовно неї. Ці повідомлення необхідно контролювати – приймати й пересилати, тому організації, що ухвалює рішення щодо переходу до «відкритих» комунікацій, треба в першу чергу подбати про розробку системи своїх комунікацій. Як і раніше існують два типи комунікаційних потоків, які вимагають «керівної руки»: контрольовані потоки при однобічному русі й реальні потоки – при двобічному русі. Питання полягає в тому, який тип потоків варто вибрати в тій або іншій конкретній ситуації. Такий вибір пов'язаний з фазою розвитку внутрішньої політики й порушує питання про наявність в організації необхідних можливостей для внутрішнього впливу. Вибір також пов'язаний з рівнем розвитку суспільної групи, до якої належить інша сторона. Грюніг розділяє суспільні групи на латентні, свідомі й активні. Кожний тип є унікальним, з тільки йому властивими потребами в інформації й комунікаціях.

У світлі цих подань напрямок контакту й очікуваний результат можна прийняти за керовані параметри комунікацій. По характері контакту можна виділити контрольований однобічний і двобічний рух комунікацій, а по очікуваному результаті – сприйняття повідомлення в його початковому виді і цілеспрямований вплив на знання, установки й поведження, надалі іменоване «впливом». Таким чином, ми маємо по два значення в кожній із двох площин. Розмістивши їх у вигляді матриці, ми одержуємо ситуаційну модель керування комунікаціями, у якій по вісі абсцис відкладається напрямок потоку комунікацій, а на вісі ординат – очікуваний результат. Таким чином, модель розбивається на чотири поля, які входять у компетенцію менеджера по комунікаціях, і утворюють комунікаційну мережу.

Вибір певної моделі комунікації залежить від типу проблеми, фази політики й фази громадськості. Квадрат «однобічний рух» – «одкровення» відповідає основній стратегії інформування. Це стратегія передавача, що інформує кого-небудь про щонебудь для того, щоб підштовхнути його до розгляду цього об'єкта, сформувати про нього думки й при необхідності сприяти ухваленню рішення про характер дій. В

умову цієї стратегії входить завершена, сформована політика (тому що повідомлення повинне бути абсолютно чітким і яким) і потреба в інформації з боку громадськості, що свідчить про її поінформованість.

На перетинанні значень «однобічний рух» і «вплив» перебуває основна стратегія переконання. Ця стратегія – наріжний камінь реклами й пропаганди. У цей квадрат попадають і комунікації корпорації, завдання яких – створення максимально позитивного відношення до організації в релевантних зовнішніх групах. Для цієї стратегії характерно цілеспрямований вплив на знання, установки й поведінку аудиторії. Умови її ефективного реалізації – завершена політика й млява (латентна) громадськість.

У квадраті «двосторонній рух» – «одкровення» перебуває основна діалогова стратегія. Вона нерозривно пов'язана з потребою в професійній пораді консультантів, що допомагають організації класифікувати групи громадськості по їхній пріоритетності з погляду формування політики. Вона активізується при інтерактивному формуванні політики й для проведення соціально відповідальних заходів. Ця стратегія призначена для початкової фази формування політики (дослідження й виявлення проблеми), для реалізації такої політики необхідна обізнана громадськість.

Квадрат «двосторонній рух» – «вплив» визначає основну стратегію досягнення згоди. Її суть полягає в прагненні до координованих відносин між організацією й навколишнім середовищем або працівниками. Цю стратегію найчастіше застосовують для розв'язання конфлікту інтересів, і вона припускає процес взаємного впливу.

ТЕМА 3 ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

План

- 3.1 Комунікативний процес та типи комунікацій
- 3.2 Комунікативні зв'язки в організаціях
- 3.3 Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання

3.1 Комунікативний процес та типи комунікацій

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані – це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності; а також інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами). Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи.

Відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.

Повідомлення – власне інформація, що закодована за допомогою символів.

Канал – засіб передачі інформації.

Одержувач – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо.

Типи комунікацій

Сьогодні поширені такі типи комунікацій у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій.

Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

Письмові комунікації – це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося. Обираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

3.2 Комунікативні зв'язки в організаціях

Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв'язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з'явилися. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комунікативні схеми – це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях. Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть – і повинні бути – двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені. Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура)

Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі.

Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керуючого заводом (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. У свою чергу, керуючий заводом повинен проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Наприклад, службовець банку може помітити, що нова ЕОМ іноді вимушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж досі, оскільки машина періодично «зайнята» або відключається. Службовці можуть зробити висновок, що очікування нервує деяких клієнтів.

Припустимо, банк ефективно проінформував кожного службовця про те, що «обслуговування клієнта – наша першочергова турбота». У цьому випадку службовці готові повідомити своєму безпосередньому керівникові про проблему, що виникла. Цей керівник, у свою чергу, повинен проінформувати керівника операціями, а останній – віце-президента з банківських операцій.

Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкрюювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління.

Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності.

До речі, на будь-якому з вищих рівнів могло бути прийнято рішення про відхилення нової ідеї. Якщо припустити, що ідея дійсно була цінною, повідомлення інженера про її відхилення фактично проінформувало б його про те, що організація не стимулює його до пошуку новаторських пропозицій. У результаті організація може лишитися без серйозних можливостей підвищення продуктивності й отримання економії. Зважаючи на те, що цей реальний приклад за 5 років приніс заводу економію в 13,5 млн. доларів, комунікації «знизу – вверху» є досить важливими в організації та є одним із засобів стимулювання працівників.

Комунікації керівник – підлеглий

Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом по горизонтальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура)

Додатково до обміну інформацією по спадній або висхідній організації ще потребують горизонтальні комунікації. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація – це система взаємно пов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов'язано для просування організації в необхідному напрямі.

Наприклад, представники різних кафедр та відділів в Українській академії банківської справи періодично обмінюються інформацією по таких питаннях, як розклад занять, методичні вказівки та рекомендації тощо. У лікарнях обслуговуючий і лікуючий персонал повинен обмінюватися інформацією щодо розподілення

ресурсів, координації діяльності окремих відділень, нових методів лікування та багато іншого.

У сфері роздрібної торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, координації стратегії збуту й обміну інформацією про продукцію. За кордоном для обміну інформацією часто створюються комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами.

Неформальні комунікації

Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток.

Сфера розповсюдження чуток – це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації.

Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

3.3 Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях. До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій можна віднести: перешкоди, що зумовлені сприйняттям; семантичні бар'єри; невербальні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; невміння

слухати. Перешкодами в організаційних комунікаціях є викривлення повідомлень; інформаційні перевантаження; незадовільна структура організації.

Перешкоди на шляху комунікацій між особами

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги до деяких факторів, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

Семантичні бар'єри. Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова.

Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково буде інтерпретоване й зрозуміле таким же чином одержувачем інформації. Прикладом може слугувати англійське слово *tip* (кінчик). Офіціантом це слово може бути інтерпретоване як чайові; азартним гравцем на перегонах – персональна інформація; для поліграфіста *tip* – це спеціальний пристрій, наконечник.

Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає «адекватним», може мати на увазі, що він повен і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому значенні, що він простий і потребує значного покращення. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були «сатисфіковані» (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту. Після дослідження фірма встановила, що слово «нова» іспанською означає «вона не їде»!

Невербальні перешкоди. Хоча вербальні символи (слова) – головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів.

Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо – усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття роту рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання «Чи маєте ви якісь ідеї?» – на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм».

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають несуттєвою людиною.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати – означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Перешкоди в організаційних комунікаціях

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим направленням

повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються «вгору», можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини».

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЯК БІЗНЕС-ПРОЦЕС

ТЕМА 4 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

План

4.1 Структура організаційних комунікацій

4.2 Види комунікаційних мереж

4.1 Структура організаційних комунікацій

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети. Комунікаційні потоки є основою управлінської діяльності. Вони надають організації як системі цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань. Можна вважати, що організаційна система є комунікативною.

Комунікації в організаціях вивчаються з точки зору їх структури та розвитку. Структуру організаційних комунікацій становить взаємодія їх елементів. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних видах комунікативної поведінки або комунікативної активності персоналу. Розглянемо структуру організаційних комунікацій.

Основними елементами комунікаційної структури організації є:

- зовнішні і внутрішні комунікації;
- безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації;
- формальні, неособисті (ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах);

- комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) І некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, оформляються спонтанно);

- міжособистісні (індивід – індивід), міжгрупові (підрозділ – підрозділ) та організаційні (організація – організація, організація – зовнішнє середовище);

- електронні та неелектронні;

- монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між різними культурними аудиторіями);

- локальні, регіональні, національні, глобальні – за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

Зупинимося на характеристиці найбільш важливих типів організаційних комунікацій.

Зовнішні комунікації спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Мета зовнішніх комунікацій – забезпечити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації. Різновиди зовнішніх комунікацій: прес-релізи, зв'язку з споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

Внутрішні комунікації спрямовані у внутрішнє середовище організації, коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації. Різновиди внутрішніх комунікацій: корпоративні сайти і видання, дошки оголошень і т.д. Зазначені різновиди комунікацій – це взаємодії з внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями.

Внутрішні комунікації підрозділяються на вертикальні, горизонтальні і діагональні; вертикальні, у свою чергу, на висхідні та низхідні.

Висхідні комунікації – це повідомлення, що посилаються з нижчого рівня організації на вищий. Багато організації зацікавлені сьогодні в створенні подібних каналів зв'язку між адміністрацією і співробітниками. Працівникам завжди приємно

бути почутими керівництвом, а це мотивує їх до більш ефективної праці. Основні типи послань висхідній комунікації пов'язані з проблемними ситуаціями. Такі послання інформують адміністрацію про які-небудь проблеми розвитку відділів. Подібні послання можна розділити таким чином:

- пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому;

- звіти про роботу окремих співробітників або відділу;

- скарги працівників на колег або безпосередніх керівників.

У сучасному світі багато організацій намагаються полегшити висхідні комунікації, тобто зворотний зв'язок. Для цього адміністрація використовує такі механізми, як дні відкритих дверей; особисті зустрічі; обіцянку премій і доплат до основного заробітку; опитування громадської думки; дизайн та інтер'єр офісів.

Багато керівників середньої ланки в ієрархічних організаціях не зацікавлені в тому, щоб негативна інформація, яка завжди є у співробітників, стала б надбанням вищого керівництва. Адже рядові виконавці не завжди можуть розуміти і зіставляти всі аспекти розвитку підрозділу і організації в цілому, їхні знання завжди обмежені, і деколи вони готові критикувати все і вся. Разом з тим сьогодні багато працівників є експертами в окремих областях розвитку відділу або організації, і до їх компетентну думку можна не прислухатись. Вирішення цієї суперечності має здійснюватися з урахуванням аналізу конкретної ситуації. Крім того, в сучасній організації його вирішенню допомагають обіди, вечери, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією.

Спадні комунікації – це повідомлення, що направляються вищим керівництвом підлеглим. Різновиди низхідних повідомлень такі:

- роз'яснення цілей компанії. У подібних повідомленнях менеджери середньої ланки пояснюють працівникам їх завдання та конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегії компанії, а вище керівництво, розробляючи подібні повідомлення, розмежовує повноваження відділів у реалізації стратегічних цілей компанії;

- директиви. Ці повідомлення носять характер наказу, обов'язкового для виконання і пов'язаного з іншими напрямками діяльності організації;
- правила і процедури. Ці повідомлення дають опис конкретних дій в компанії і наступних вигод співробітників;
- оцінка результатів роботи. Тут оцінюється конкретна робота співробітників і відділів організації, а також її взаємозв'язок з результатами роботи всієї організації.

Спадні комунікації теж не безпроблемна область. Спадні комунікації – різновид формальних і найдієвіших комунікацій в організації, однак, як показує практика, чверть повідомлень всередині цього каналу розсіюється. Розсіювання відбувається або у вигляді втрати повідомлення, або у вигляді спотворення його сенсу.

Крім того, важливий і допустимий обсяг змісту і смислів низхідних послань. Чи варто працівникам говорити про все, що відбувається в організації? Яку інформацію можна до них доводити? Як визначити інформацію, важливу для працівників? Досвід підказує, що працівникам не завжди корисно знати багато інформації про організацію, як поганий інформації, так і гарною. Негативна інформація про проблеми і протиріччях розвитку організації, як правило, породжують зневіру, невпевненість серед персоналу, а іноді – зайву критичність до подій. Деякі можуть вважати, що якби вони були в керівництві, таких проблем не виникло. Достаток позитивної інформації розслабляє персонал, веде до лакування дійсності, зайвої заспокоєності і притуплення чуття до викликів зовнішнього середовища організації. Приховування, приховування об'єктивної інформації про тенденції та проблеми розвитку організації породжує відчуженість працівника від процесу і продуктів своєї праці, а це також має свої наслідки: низьку продуктивність праці, скорочення заробітної плати, плинність кадрів і т.д.

Таким чином, менеджери повинні продумано використовувати канали низхідній комунікації для оптимізації конкретних функціональних областей діяльності персоналу. Тільки там, де працівник є експертом, він може і повинен володіти необхідним для ефективною роботи обсягом інформації. Підвищення

ефективності низхідній комунікації може бути також пов'язане з вибором адекватного комунікативного каналу, відповідністю вербальних і невербальних повідомлень, підвищенням уваги до окремих проблем тощо. Все це підвищує точність передачі інформації на більш низькі рівні організації.

Горизонтальні комунікації – це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між заступниками голови організації, начальниками відділів, підлеглими.

До різновидів горизонтальних комунікацій відносяться:

- внутрішнє завдання. Даний вид повідомлень пов'язаний з виконанням внутрішніх завдань, поставлених перед конкретним підрозділом;
- зовнішнє завдання. Даний вид повідомлень пов'язаний з вирішенням спільних проектів;
- зовнішнє інноваційне завдання. Подібні повідомлення направлені на спільну реалізацію змін для підтримки розвитку організації.

4.2 Види комунікаційних мереж

Зазначені вище вертикальні (спадні і висхідні) і горизонтальні комунікаційні зв'язки в організації формуються в мережі. Комунікаційна мережа – це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами. Комунікаційна мережа являє собою щось на зразок комунікаційної структури організації, тому виникає проблема співвідношення комунікаційної та організаційної структур. Остання повинна направляти комунікаційні потоки в потрібному для організації напрямку. Існує також взаємозв'язок між розмірами організаційних підрозділів та розвитком мережі. Коли збільшується розмір групи, ускладнюються і комунікативні відносини в ній. Все це слід враховувати, оскільки якість побудови комунікаційної мережі впливає на ефективність діяльності підрозділів і організації в цілому.

Складність комунікаційних мереж пов'язана з типом владних відносин в організації, так і зі складністю завдань, що вирішуються в організації. Для простих задач підходять централізовані мережі комунікацій. Тут швидше і точніше вирішуються рутинні, відпрацьовані у минулому завдання, що не вимагають багато часу на обробку інформації та прийняття рішень, яке передається лідеру. Для складних комплексних завдань краще використовувати децентралізовані мережі, в яких інформація доступна всім членам команди, для пошуку найбільш прийняттого рішення.

На описану вище непросту структуру формальних комунікацій накладається мережу неформального спілкування. Неформальні комунікації не пов'язані з офіційними каналами і структурою організації, але саме неформальні зв'язки багато в чому визначають комунікативну поведінку, поєднуючи в єдине ціле всіх членів організації.

Розрізняють багато різновидів неформальних каналів комунікації. В якості базового виду традиційно виділяються особисті зв'язки. Вони являють собою все різноманіття відносин, що виходять за рамки функціональних, ієрархічних і організаційних. Особисті комунікації в організації – це безліч контактів, що дозволяють домагатися поставленої мети команді або організації. Працівники, що володіють розширеною системою особистих зв'язків і, отже, великим доступом до ресурсів мають і більший вплив в організації, і, як показують дослідження і прості життєві спостереження, домагаються кращих результатів. Спілкування в системі особистих зв'язків має бути цікавим і взаємозбагачувальний для обох сторін. Неприйнятно витягувати тільки односторонню вигоду з особистих зв'язків.

Ще раз підкреслимо, що розширення особистих зв'язків працівників в організації – складна задача, вирішення якої має працювати як на організацію в цілому, так і на кожного конкретного працівника. Причому збільшення особистих контактів між працівниками не повинно зв'язуватися зі збільшенням кількості пліток і чуток.

Плітки і чутки повністю невикорінні, але особливо поширюються вони, коли формальна інформація недоступна. «Таємний телеграф» супроводжує нові призначення в організації і найбільш важливі стратегічні рішення. Він заповнює інформаційний вакуум, який спостерігається в періоди криз і змін. Вважається, що до 70% всієї інформації в організації циркулює по мережах «таємного телеграфу». Дослідження, спостереження, та й просто здоровий глузд говорять нам про те, що дуже часто інформація, передана за допомогою «таємного телеграфу», виявляється вірною на 90%.

Однією з найбільш нових і досить поширених феноменів у сфері неформальних комунікацій виступає прогулянкове управління. Цей тип неформальної комунікації заснований на досвіді деяких керівників, які отримують інформацію з розмов з працівниками. Спілкування з народом має кілька важливих смислів і позитивних наслідків.

Критеріями оцінки комунікативної структури є:

- чутливість як здатність організації бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- гнучкість, що означає здатність до змін під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища;
- оперативність, тобто швидкість реакції менеджменту на отриманий сигнал;
- централізованість – зосередженість більшості елементів і комунікативних зв'язків в одному місці організаційного простору;
- життєздатність, яка надає властивість організації до досягнення поставленої мети;
- цілісність – кількість реальних контактів в організації по відношенню до потенційних.

Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації в групах і в організації в цілому конструюються комунікаційні мережі, особливості яких залежать від характеру вирішуваних завдань і стилю управління.

ТЕМА 5 КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОБУДОВИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО БРЕНДУ

План

5.1 Створення персонального бренду

5.2. Брендінг у системі організаційних комунікацій

5.1 Створення персонального бренду

Через створення персонального бренду людина прагне завоювати цільові аудиторії, відповідати їх очікуванням, висловлюючи при цьому своє справжнє «я», свої базові цінності.

Приставаючи до персонального брендінгу, необхідно враховувати, що суть концепції бренду як в бізнесі, так і в кар'єрі полягає в розумінні характеру відносин між людьми і тих потреб, які вони прагнуть реалізувати через ці відносини. Саме хороші взаємини допомагають будь-якого бренду бути успішним. Але при якому умови можна створити надійні позитивні відносини? Будь-який бренд-менеджер скаже, що для цього бренд повинен відповідати реальним запитам та очікуванням тих людей, на яких він орієнтований. Якщо мова йде про стратегії особистого успіху, її найважливішим аспектом стає встановлення глибоких стабільних контактів з найбільш значущими «покупцями» персонального бренду, чи то колеги, керівники, ділові партнери, представники держструктур або громадськості і т. д.

Чим конкретніше окреслено коло потенційних «споживачів» персонального бренду, тим легше його створити, тим більш стабільним та успішним такий «Я-бренд» виявиться. Наприклад, якщо найманий працівник планує розвивати свою кар'єру у рідній компанії, він, в першу чергу, орієнтується на роботодавця та колег по роботі. Той, хто є власником бізнесу і надалі розраховує увійти в список Forbes, прагне, насамперед, розташувати до себе ділове співтовариство, органи влади, широку громадськість, власних співробітників. Використання цього комунікаційного механізму допоможе домогтися уваги і розуміння з боку своєї

цільової аудиторії, яка буде знати, що за людина перед ними, чим він займається, до чого прагне. У цьому полягає суть брендкових відносин, стабільність яких оцінюється за ступенем прихильності даного бренду.

На наступному етапі належить виявити внутрішні якості та особливості особистості, на які буде спиратися «Я-бренд», іншими словами, визначити його ресурси. Для цього корисно дізнатися, як сприймають особистість представники цільової аудиторії, оскільки нерідко думка оточуючих зовсім не схоже на самосприйняття людини, він може цінувати в собі певні якості, які нічого не значать для того середовища, в якій він має намір домагатися успіхів. В той же час не можна бути однаково хорошим для всіх, сильний персональний бренд припускає, що основоположні цінності особистості залишаються незмінними при будь-яких обставин. У цьому випадку навколишні навчаться поважати ці цінності і, відповідно, не будуть чекати від людини дій, які б суперечили. За рахунок цього брендкові відносини тільки зміцняться. Приміром, підприємець відкрито заявляє, що його принципи не дозволяють давати хабарів і вся його діяльність це підтверджує. Можливо, це завадить йому отримати держзамовлення у чиновника-корупціонера, звиклого до «відкату». Але в діловому співтоваристві така поведінка викличе повагу, співпрацювати з ним захочуть такі ж чесні і принциповий партнери, що, в кінцевому рахунку, сприятиме успішному розвитку його бізнесу.

Наступним важливим етапом брендингу є визначення змістовної частини персонального бренду. Слід визначити, що саме людина готовий запропонувати у відповідь на очікування аудиторії, відштовхуючись від цього можна буде сформулювати правильний образ «Я-бренду». Змістовною частиною свого особистого бренду займається кожен, хто в пошуках роботи складає резюме. У ньому здобувач намагається максимально яскраво і дохідливо показати свої переваги: добра освіта, успішний досвід роботи в даній сфері, високий професіоналізм, вміння працювати в команді, комунікабельність і т. п. По суті справи, мова йде про ситуації, до даного моменту репутації працівника, оскільки він оповіщає оточуючих про своїх реальних перевагах. У цьому контексті персональний бренд можна вважати ядром стійкої

репутації, тому персональний брендинг багато в чому запозичує технології репутаційного менеджменту.

Девід Макнелли і Карл Д. Спик запропонували виділити три головних складових персонального бренду – компетентність, стандарти і стиль.

Компетентність. Компетентність визначає функцію людини по відношенню до інших, його базову кваліфікацію. Він повинен продемонструвати цільовій аудиторії, що здатний компетентно задовольнити її запити та бажання. Наприклад, хірургу важливо показати пацієнтам свою майстерність при проведенні операцій, а шеф-кухарю – приготувати відвідувачам ресторану вишукане блюдо на рівні загальноприйнятих стандартів. Коли той же хірург або кухар повертаються ввечері додому, їх зустрічає інша цільова аудиторія – члени сім'ї. І тут чекають прояву їх компетентності в ролі чоловіка і батька. Слід зазначити, що остаточне судження про ступінь компетентності особистості, залишається за «споживачами» персонального бренду.

Стандарти. Вони показують, як особистість виконує свою функцію, ніж вона виділяється, вони допомагають створити детальну і унікальну картину особистого бренду. Прикладами стандартів можуть бути самі різні якості: вірність принципам або широта поглядів і гнучкість; надійність або творча непередбачуваність; готовність до компромісів або незалежність і самостійність і т. п. Різні люди по-різному сприймати ті або інші якості, вибираючи для себе як необхідні, так і неприйнятні стандарти. Слід фокусувати дію своїх стандартів на відносинах, які хотілося б побудувати з найбільш значущими людьми, це послужить запорукою сильного бренду. Якщо людина, будуючи свою кар'єру, хоче уславитися працівником бездоганним, він, швидше за все, особливо підкреслить свою здатність детально і скрупульозно підходити до отриманого завдання. У разі, коли є намір зміцнити персональний бренд в колі друзів, важливо переконати їх у своїй надійності, відданості і відкритості.

Стиль. Він відображає і передає неповторність і яскравість особистого бренду і демонструє характер взаємодії з людьми. При описі стилю зазвичай

використовуються емоційні характеристики: агресивний, творчий, енергійний, занудливий і т. п. Вони носять досить суб'єктивний характер, але оскільки сильний бренд має властивість формувати емоційні зв'язки, стиль має не менше значення, ніж інші компоненти особистого бренду. У той же час необхідно пам'ятати, що стиль є лише «верхівкою айсберга» і визначає, в першу чергу, імідж особистості, тому персональний бренд слід сприймати в сукупності з його базовими складовими, такими як компетентність і стандарти.

Персональний бренд, як і його власник, постійно розвивається, але в цілях збереження лояльності цільових аудиторій він повинен залишатися сильним і відмінковим, що вимагає від людини послідовності і наполегливості.

5.2. Брендінг у системі організаційних комунікацій

Організація у сучасному світі, на думку експертів, вже не зосереджується виключно на маркетингу чи корпоративній культурі. Організація формує навколо себе зацікавлені спільноти. Організації вже недостатньо мати своє «обличчя», потрібно, щоб це обличчя справляло необхідне враження на необхідного споживача. Найбільш ефективним інструментом для побудови таких відносин є бренд, як гарант стабільності, сталості та зростання компанії та всього бізнесу.

Товарна (торгова) марка, що перетворилася у мрію, є брендом. Будучи брендом – символом якості – торгова марка використовується для рекламування товару високої притягальної сили для споживача. У конкретний момент розрекламована торгова марка має певний імідж – унікальний набір асоціацій, які в цей момент створено в думках споживачів.

Головний проблемний аспект у просуванні брендів – впровадження торгової марки у свідомість споживача, у виробленні лояльності – перехід від реклами у ЗМІ до інших методів, наприклад, ПР, спонсорству, Інтернет-маркетингу, стимулювання збуту. Саме ці методи дозволяють наділити бренд духовною силою та «людською подобою».

Бренди приймають матеріальну форму у вигляді тих функціональних переваг, які надають, а також мають інші, складніші, невловимі цінності. Бренди обіцяють стиль, знання, фінансову безпеку, упевненість, свободу, щастя. Споживач завжди обирає бренд, який задовольняє його глибинні, приховані потреби. Він споживає не товари, а можливість реалізації своїх бажань, мрій.

За даними Міжнародної асоціації Interbrand торговельні марки стають найважливішим компонентом капіталізації фірми. У європейських країнах, США бренд розглядається як найцінніший нематеріальний актив компанії, управління брендом – як управління С. Девіс, Ф. Дж. Ле Пла та Л.М. Паркер у своїх роботах визначають декілька рівнів функціонування брендінгу, що складаються в еволюційну теорію брендінгу. Концепція реалізації брендінгу за ієрархією:

1. Комунікативний брендінг. Використовується для розвитку візуальної ідентичності бренду, повідомлень та комунікацій. Узгодження порядку роботи компанії, активів бренду і культури відбувається випадково чи взагалі не має місця. Компанія передає інформацію про цінність свого бренду за допомогою будь-яких комунікацій, однак дії різних підрозділів, пов'язаних з розвитком бренду не завжди є послідовними. Основний акцент комунікативного брендінгу на засоби корпоративної ідентифікації (логотип, кольори, графічні шаблони) та рекламу.

2. Брендінг взаємодії з клієнтами. Перехідний етап між комунікативним та інтегрованим брендінгом. Компанія послідовно демонструє цінність свого бренду в кожному окремому відділі, що працює з клієнтами, а дії інших підрозділів компанії є нескоординованими.

3. Інтегрований брендінг. Керівництво компанії та всі інші підрозділи працюють, виходячи з принципу бренду компанії. Одночасно демонструють його послідовну індивідуальність і цінність. Усі відділи і працівники компанії вірять в неї, послідовно передають інформацію про неї контактним аудиторіям.

Дотримуються єдиного стандарту дій та комунікацій, які відповідають бренду. Перевага інтегрованого брендінгу в тому, що дія кожного працівника, порядок роботи компанії, корпоративна культура допомагають створити цінне й власне

уявлення, досвід спілкування з торговою маркою у різних груп стейкхолдерів (зацікавлених аудиторій). А оскільки процес інтегрованого брендінгу безперервний, то відбувається накопичення цінності бренду. Модель інтегрованого брендінгу є найбільш адекватною викликам часу в сфері бренд-комунікацій, але важливим є поєднання моделі з практичними аспектами брендінгу та узгодженість внутрішнього та зовнішнього брендінгу.

ТЕМА 6 СФЕРИ ПРИКЛАДНОГО ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

6.1 Закономірності комунікативного менеджменту

6.2 Напрями прикладного застосування комунікативного менеджменту

6.1 Закономірності комунікативного менеджменту

Комунікаційний процес може виконувати різні соціальні функції, які можна представити наступним чином:

Одностороння комунікація – зміст інформації визначає її відправник.

Одностороння масова комунікація – комунікатори намагаються на «знаменах повноти інформації і її правдивості» впливати на отримувачів інформації.

Двостороння асиметрична комунікація – комунікатор намагається змінити погляд отримувача інформації, при цьому свого не змінюючи.

Двостороння симетрична модель – рівноправний діалог сторін, прагнення досягти взаєморозуміння.

В результаті, комунікаційний процес покликаний вирішувати одну або декілька соціально-політичних задач наступними методами:

1. Примус – заставити людей поступати так, як хочуть цього управлінські структури.

2. Переконавання – заставити людей повірити в значимість і корисність інформації.

3. Маніпуляція – нав'язування бажаного образу поведінки людини.

Комунікація включає різні процеси. За допомогою яких одна людина впливає на іншу. Комунікація – це механізм, який включає в себе всі розумові символи, засоби їх передачі в просторі і збереження в часі, завдяки чому забезпечує існування і розвиток людських відносин.

Комунікація будь-якого типу розглядається як процес, який визначений соціокультурними закономірностями. Завдяки зовнішнім впливам (стимулам), специфіці структур соціокультурних комунікацій, наявності в процесі комунікації усвідомлених уявлень і неусвідомлених спонукань, які розділяються членами суспільства і управляються їх діями в організованих групах і неорганізованих колективах (натовп), ми маємо можливість виділити базис для диференціації комунікаційних процесів в суспільстві.

Таким чином, в основі комунікацій закладено прагнення до розуміння, звички, пізнавальні або емоційні спонукання, в результаті чого комунікація виступає як важливий інструмент людських відносин.

Одна з відомих сторін комунікаційного менеджменту – це лобіювання (Lobbying). Під цим англomовним терміном звичайно розуміється поширення однієї організацією свого впливу на інші з метою схилити їх на лояльні об'єкту лобіювання позиції, прийняти близькі точки зору, вплинути на здійснення дружніх дій. Лобіювання відбувається як у формі індивідуального впливу, так і спільного психологічного тиску групи суб'єктів, зацікавлених в одному проекті. Звичайно ж, сукупний тиск більш ефективний і більш організовано. Тому в розвинених громадянських суспільствах з'явилися цілі зводи правил, по яких повинні або можуть діяти організації, що лобіюють ті АБО інші розв'язки. Широке поширення одержали професійні консалтингові фірми, що виконують замовлення на лобіювання на користь тих або інших організацій. При виннім регулюванні, організованому суспільному контролю й добротню проробленій Правовій базі, така

лобістська діяльність є органічною Частиною суспільного життя, непогано допомагає вирішенню багатьох Проблем. Це вводить діяльність лобістів у нормативно-правові границі, що не тільки завбачливо й чітко обмежує Правовий простір їх активності, але й надійно захищає професіоналів від неправомірного втручання в їхній функції. Їхню специфічну роботу регулює також кодекс поведінки відповідної до професійної гільдії.

6.2 Напрями прикладного застосування комунікативного менеджменту

А) Важливою сферою прикладного застосування комунікаційного менеджменту є сфера управління людськими ресурсами – Human Relations (HR). Об'єктна сторона цієї сфери поширюється й на зовнішнє середовище, і на значну частину внутрішнорганізаційного простору. Великі понятійні й системні області зовнішнього середовища, що ставляться до даної сфери, включають не тільки звичні системи й процеси виховання, навчання й підготовки професійного персоналу, але й мотивацію, мобільність, рекрутинг фахівців, усю інфраструктуру HR. Не менш складно структуровані внутрішнорганізаційні завдання, що ставляться до об'єкта регулювання комунікаційного менеджменту, який пропонує багато методів управління в цій сфері. За допомогою його прикладних методик здійснюється вся широка палітра процедур роботи з персоналом, тобто адміністрування HR.

Б) Широко відома роль комунікаційного менеджера в якості фасилітатора взаємодії із зовнішніми публічними контрагентами організації. До його компетенції ставиться Public Relations і Media Relations, Corporate Image, Corporate Reputation, Corporate Social Responsibility – публічні зв'язки, контакти зі ЗМІ, корпоративна репутація й імідж, соціальна відповідальність організації. Що став напівміфічною фігурою, менеджер PR (PR-man) – це досить типовий персонаж будь-якого опису внутрішньої структури стандартної організації, що опікується про свій зовнішній вигляд і підтримці позитивних зв'язків із зовнішнім миром. Характерний приклад – вражаючі зусилля типово асоціальних організацій (терористів, кримінальних

структур, радикальних політиків, порушників міжнародних угод і т.п.) залучити на свою сторону не тільки маргінальна меншості, але й мас-медіа, суспільна думка. Відомі й інші, не менш виразні приклади маніпулювання демократичними інструментами громадянського суспільства шляхом використання комунікаційних методик PR. У цьому контексті комунікаційний менеджмент виступає регулятором відносин з інформаційним середовищем суспільства. З його допомогою вибудовується система взаємодії за рішенням різних прикладних завдань. Головними цілями PR-Менеджменту залишаються: стійкий двосторонній зв'язок організації й ЗМІ, обмін інформації з нею, формування лояльного інформаційного середовища, захист позитивного публічного іміджу організації. Досить важливі такі якості менеджменту, як професіоналізм PR-Менеджерів, висока репутація власних інформаційних повідомлень. Це коротко позначається принципом «не будь приводом для помилок інших і не роби їхній сам».

В) Одним з основних напрямків комунікаційного менеджменту в бізнесі завжди була робота із клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами, союзниками, прихильниками і т.д.). Усі зв'язки й відносини із цими групами контрагентів повинні перебувати під контролем і управлінням – у цьому запорука успіху проєктів. Якщо клієнтура визначається за критерієм споживання продукції суб'єкта, то для суб'єкта – політичної партії його клієнтура – соціальна група підтримки, що ідентифікує свої очікування з ідеологічною продукцією цієї партії. Якщо цей навчальний заклад, то воно намагається поширити свою модель утвору на можливо більше число абітурієнтів. Фірма залучає клієнтів для продажів своєї продукції. Банк шукає вкладників і нужденних у кредитах. Державна структура шукає суспільну підтримку, а театр залучає глядачів. Такі відносини носить назви зв'язків із клієнтами – Clientele Relations (CR). У цьому ж ряді треба поставити зв'язки по лінії виробничої кооперації й з постачальниками – логістика (LR). Далі у відповідному розділі будуть розглянуті зв'язки з інвесторами (IR), що представляють самостійний напрямок комунікаційного менеджменту.

Г) Великий досвід застосування методології комунікаційного менеджменту є в міжнародній діяльності. Дану сферу людської діяльності цілком можна віднести до розглянутої нами науковій дисципліні, тому що дипломатія – це зовнішні зв'язки суб'єкта відносин, яким є держава. Недарма англійські фахівці оперують не тільки терміном International Business Communications (IBC), але й терміном Commercial Diplomacy – комерційна дипломатія, застосовуючи його не тільки при позначенні процедур комунікаційного менеджменту в бізнесі, але й у більш широкому понятійному змісті. Можна назвати й інші причини понятійної близькості. Дипломатія, як і комунікаційний менеджмент, має дуже широкі границі предмета своєї діяльності й інтересів. Збігаються цільові складові й соціальні характеристики застосовуваних методик. У той же час міжнародна діяльність проводиться в умовах інших культурних і соціальних умов. Як правило, різко відрізняються правова культура й набір інструментарію, практика й традиції лобіювання, міняються звичне середовище й кошту інформаційного обміну, не говорячи вже про характеристики контрагентів. Найчастіше міняється й саме поняття комунікацій. Не можна забувати, що зовнішня (міжнародна) середовище для суб'єкта може бути перманентно недружньої по різних причинах. Це вимагає особливих методик і навичок комунікаційного менеджменту, отже, потрібні спеціальні знання й підготовка. Тому, як правило, в організаціях на позиціях менеджерів по міжнародних зв'язках трудяться фахівці, що мають теоретичний і практичний досвід міждержавних відносин, досвід роботи в міжнародних неурядових організаціях, кадрові дипломати, фінансисти-міжнародники, співробітники спецслужб і т.п.

Д) Ще одна сфера прикладного застосування комунікаційного менеджменту політична. Тут діють ті ж закони, спостерігаються ті ж стандартні реакції на управлінські розв'язки. Однак треба пам'ятати, що кожна дія в політику викликає мультиплікуючий ефект – воно більш масове, чому аналогічна дія в обмеженім соціальнім оточенні. Воно більш інерційно, ніж управління в малій групі людей, має «ефект юрби» – викликає погано керовані й несподівані наслідки в результаті викривлення й трансформації політичної ідеї соціальною психікою. Ці відмінності

враховує технологія політичного управління. Практичною стороною, політичними зв'язками комунікаційного менеджменту займаються менеджери-політтехнологи. До сфери їх компетенції ставляться питання масових комунікацій і психології соціального управління, політичне прогнозування й планування масових заходів, внутріпартійна робота і т.д. Сфера політичного менеджменту дуже широка, але назвати інтереси політичної організації різносторонніми – буде помилкою. Політична місія організації ставить метою збудити суспільний інтерес до своєї ідеології, мобілізувати суспільну волю, добитися влади, продемонструвати чинність і можливості комунікаційного менеджменту свого центру.

Е) Технології комунікаційного менеджменту широко застосовуються в такому порівняно новому напрямку управління організацією, як кризовий-менеджмент і управління ризиками (Issue & Crisis Management, Risk Management). Управління факторами, що впливають на виникнення й розвиток ризику того або іншої властивості, звичайно здійснюється не тільки механізмами страхування, хеджировання або резервування, але й шляхом переговорів із зацікавленими сторонами, будується на Імовірнісному аналізі комунікаційних відносин і подій. З іншого боку, у числі самих факторів ризику значна частка припадає на так зване суб'єктивний вплив партнерів, клієнтів, та й власного персоналу. Гарантії від помилок, викликаних «людським» фактором, ще ніхто не зміг повністю забезпечити.

Є) Складається нова інтерактивна культура комунікаційної взаємодії. Звичайно ж, буде потрібно нагромадити досвід прийняття нових комунікаційних можливостей. Але, безсумнівно, що в інтерактивних методик менеджменту великий потенціал можливостей. Уже сьогодні комунікації є основним інформаційним ресурсом у роботі менеджерів. Виграє той, хто раніше одержить доступ до інформації, переробить її, швидше відреагує. У повсякденному побуті менеджерів з'являються інтегровані інформаційні пакети програмного забезпечення. Росте число організацій, що застосовують методи комунікаційного менеджменту, адаптовані до ІТ-технологіям: комунікаційні мережі, процеси й системи

межрівневого обміну інформацією. Управління комунікаціями усе більш формалізується.

Ж) І все-таки одним з основних напрямків комунікаційного менеджменту були й залишаються зв'язки із центрами прийняття розв'язків – GR. Понятійно до них ставляться зв'язки й відносини з органами влади й управління, що люблять структурами, консалтингом в області політтехнології, громадськими організаціями й політичними центрами. Комунікаціями в цьому секторі займаються GR-менеджери. Ідеологія GR для кожної організації формулюється її власниками, що виходять із місії й стратегії її розвитку. Вибрана ідеологія реалізується в конкретних цілях організаційної політики. Головними цілями Gr-Політики звичайно є цілком очевидні пріоритети. Оскільки потенціал влади або впливу є у всіх об'єктів, з якими встановлюються відносини в даному секторі комунікаційного менеджменту, для організації здобуває першорядну роль доступ до його можливостей. Організація повинна домагатися створення й підтримки навколо себе комфортної в адміністративному змісті й психологічно безконфліктного дружнього середовища своєї діяльності, а її власники – гарантовано стабільного й доброзичливого відношення з боку влади, зацікавлених суспільних груп і партнерів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 7 СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ СИСТЕМ

План

7.1 Особливості формування внутрішніх комунікаційних систем

7.2 Комунікативна компетентність та її складові

7.1 Особливості 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 функції 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 і 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.

7.2 Комунікативна компетентність та її складові

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування[2]. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

До складових комунікативної компетентності належать[6]:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;
- готовність й уміння будувати контакти з людьми;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- знання, уміння і навички конструктивного спілкування
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Отже, комунікативна компетентність являє собою структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, так і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички.

Цікаву класифікацію складових комунікативної компетентності запропонував М. Аргайл. Автор виокремив наступні компоненти досліджуваного феномену:

- соціальну сенситивність (точність міжособистісного сприйняття);
- основні навички взаємодії;
- навички схвалення і винагороди, які характерні для усіх соціальних ситуацій (тобто уміння надавати позитивний зворотний зв'язок партнерам у спілкуванні);
- рівновагу, спокій, гармонію як антитезу соціальної тривожності.

Аналіз процесу спілкування (В. Ляудіс, А. Матюшкіна, А. Пономарьова) показав, що існують два типи діяльності і відповідно два типи завдань: творчі (продуктивні) і рутинні (репродуктивні). Ситуація, яка потребує виходу за межі стереотипів, установок, ролей, що склалися, завжди передбачає продуктивне спілкування. Репродуктивне або стандартизоване спілкування передбачає взаємодію «за стандартом», «за сценарієм». Розрізняють також зовнішнє, поведінкове, оперативно-технічне та індивідуально-значеннєве спілкування. Дослідник А. Добрович у своїх роботах виокремлює конвенційне, примітивне, маніпулятивне, стандартизоване, ігрове, ділове і духовне спілкування.

Людина завжди, перебуває в контакті з іншими людьми – реальним партнером, уявним, обраним, нав'язаним тощо. Інваріантними складовими спілкування є такі компоненти, як партнери-учасники, ситуація, завдання. Варіативність же пов'язана з характеристиками самих складових – партнерів у спілкуванні, ситуацій, цілей спілкування. Тому компетентність у спілкуванні передбачає розвиток умінь адекватної самооцінки, орієнтації людини як у самій собі – власному психологічному потенціалі, так і партнерові, ситуації, завданнях.

Головною якісною характеристикою ефективного спілкування є спрямованість – орієнтація особистості, насамперед, на позитивні якості в іншій людині, що сприяє розкриттю особистісного потенціалу учасника, з яким ми спілкуємося. Акцент, зокрема, ставиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це, перш за все, мислення – здатність аналізувати вчинки, бачити мотиви, які спонукають до них. Чинником успішного спілкування

також є соціально-психологічна перцепція, що включає ідентифікацію, емпатію, соціальну рефлексію. Таким чином, можна сказати, що комунікативна компетентність включає не тільки особистісні властивості індивіда, але й певним чином організовані пізнавальні процеси та емоційну (афективну) сферу.

До складових комунікативної компетентності належать і вміння усвідомлювати та долати комунікативні бар'єри, які можуть виникати, наприклад, при відсутності розуміння ситуації спілкування внаслідок різних поглядів, бачень (соціальних, політичних, релігійних, фахових). Бар'єри у комунікації можуть мати і психологічний характер, відображаючи індивідуальні психологічні особливості, тих, хто спілкується, їхні сформовані відносини: від дружби до ворожості у стосунках один до одного.

Невербальна комунікація включає три знакові системи: оптико-кінетичну (жести, міміка, пантоміміка), аудіо-кінетичну (система вокалізації – якість голосу, діапазон, тональність) й екстралінгвістичну (включення в промову, пауз, інших вкраплень, темп; організація простору і часу комунікативного процесу; візуальний контакт: частота обміну поглядами, тривалість, зміна статички і динаміки погляду, його уникання тощо). Зрозуміло, що комунікативна компетентність передбачає також уміння інтерпретувати невербальні прояви інших людей. Тут виникає серйозна проблема: якщо у вербальній комунікації за кожним словом стоїть більш-менш визначений зміст, то у невербальній системі комунікацій не тільки важко поставити зміст у відповідність до знака, але й взагалі визначити знак, тобто одиницю аналізу в цій системі. Оскільки комунікація розглядається як смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії, спілкування, обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування, то логічним є припущення, що процес комунікації передбачає й певну маніпуляцію мовними засобами задля ефективної передачі інформації.

Таким чином, комунікативна компетентність – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного

ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному Спілкуванню та розвитку людини загалом. Отже, для ефективної тренінгової діяльності необхідна розвинена комунікативна компетентність, що пов'язана з адекватним використанням усієї палітри можливостей особистості.

ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ СИСТЕМАМИ КОМУНІКАЦІЙ

План

8.1 Особливості зовнішніх комунікаційних систем

8.2 Зв'язки з громадськістю як система комунікацій

8.1 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 клієнтів 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 лобіювання, 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 етнічної групи 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. Комунаційна 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.

8.2 Зв'язки з громадськістю як система комунікацій

Підтримання зв'язків з громадськістю відноситься до системи зовнішніх комунікацій організації. Зовнішні комунікації мають своєю метою обмін інформацією

та встановлення необхідних ділових відносин з вищестоящими організаціями, державними органами, партнерами, клієнтами, постачальниками ресурсів, споживачами продукції та іншими організаціями, з якими компанія має справу в процесі своєї діяльності. Зовнішні комунікації можуть здійснюватися всіма розглянутими вище способами – шляхом ділового листування, представленням презентацій, в ході доповідей і виступів, участі у конференціях і нарадах та ін. Далі нами будуть розглянуті не окремі способи і канали комунікації, а цілісні системи управління інформацією, такі як:

- Паблік рілейшнз (PR) – зв'язки з громадськістю;
- GR (зв'язки з державними органами);
- IR (зв'язки з інвесторами).

Офіційно англomовний термін Public Relations (PR) перекладається як «зв'язки з громадськістю». Однак точніше було б сказати, що в цьому випадку метою і сенсом комунікації організації з її зовнішнім середовищем є налагодження певного ставлення громадськості до компанії та її діяльності. Слід звернути увагу, що мова йде про формування іміджу компанії в цілому, а не конкретного виробленого нею продукту або наданої послуги. У цьому полягає відмінність PR від реклами. Методами PR до клієнтів доносяться ідеї про надійність, стабільність, чесності, соціальної та екологічної відповідальності організації, в той час як реклама транслює конкретні характеристики виробленого нею продукту. Наприклад, реклама прагне донести до споживачів цінні характеристики («економно», «розумна вартість», «клас люкс»), функціональні особливості (швидкодія, ефективність, зручність застосування) та інші властивості.

Таким чином, PR формує ставлення до компанії, а реклама викликає бажання купити конкретний продукт (послугу).

І теоретики, і практики системи паблік рілейшнз постійно підкреслюють, що вона є наукою і мистецтвом формування громадської думки в бажаному напрямку. Третє видання міжнародного Вебстерский тлумачного словника визначає паблік рілейшнз як «науку і мистецтво налагодження взаємного розуміння і

доброзичливості між особистістю, фірмою або установою і громадськістю» [1]. Розглянемо докладніше, як працює система комунікації, спрямована на встановлення зв'язків з громадськістю.

Основними інструментами PR є публікації в засобах масової інформації (ЗМІ), організація заходів і публічні виступи представників організації перед різного роду аудиторіями. Саме в цих форматах найчастіше йдеться про компанію в цілому, а не про її продукти, як, наприклад, на рекламних банерах на сайтах в Інтернеті, плакатах, листівках і т.д. Хоча, бувають і винятки, які, по суті, можуть бути як сміливими ефективними ходами, так і просто помилками.

Говорячи про публікаціях, ми маємо на увазі згадка компанії в ЗМІ зв'язку з якою-небудь подією. Вкрай рідко стаття присвячується самої компанії або продукту, оскільки це занадто нагадує рекламу, набридло читачам і погано ними сприймається. Тому PR-фахівцям доводиться вишукувати і створювати новинні приводи, щоб компанія виступила «ньосмейкером». Бажано, щоб згадка носило позитивний характер, але буває достатньо і нейтрального. А деякі представники шоу-бізнесу задовольняються негативною інформацією, керуючись принципом «все одно, що говорять, аби говорили». Для бізнесу такий підхід, як правило, неприпустимий.

Крім того, компанії організують різноманітні заходи, часто не пов'язані безпосередньо з їх діяльністю. Це дає можливість і безпосередньо поспілкуватися з цільовою аудиторією і створити новинний привід.

Участь у виставках та інших заходах, організованих силами інших організацій, часто виробляє не менший ефект. У кінцевому рахунку головне – постійно перебувати в полі зору цільової аудиторії, нагадуючи про себе, потроху і, по можливості, ненав'язливо покращуючи свій імідж. У найпростішому вигляді задача PR-комунікації – «примелькатися», добре запам'ятатися, і, врешті-решт, сформувати і підтримувати позитивне ставлення до себе.

Очевидно, що метою будь-якої PR-комунікації є формування позитивного іміджу. Однак крім загальної позитивності настрою намагаються знайти деяку

унікальність, звану в маркетингу унікальним торговим пропозицією (УТП). Цей термін широко застосовується і в рекламі. Розглянемо, як унікальність, що транслюється методами PR, допомагає компанії продавати продукт. Приміром, ви вибираєте автомобіль, і дві (або три, п'ять, десять) компаній виробляють якісні моделі, відповідні вашим вимогам і побажанням. Більше того, для кожної моделі одного виробника можна знайти практично повний аналог в іншого. У цьому випадку може зіграти позитивну роль таке PR-повідомлення, як «найдовше на російському ринку» або «найширша дилерська мережа». Ці повідомлення не несуть інформації про конкретної моделі, але побічно повідомляють, що у вас не буде проблем з обслуговуванням автомобіля, ви зможете знайти будь-які запчастини або, наприклад, поспілкуватися з власниками (або навіть вступити в клуб любителів) автомобілів даної марки, що може бути дуже і дуже корисно. Як видно з цього прикладу, важливо не просто «гарне» ставлення до компанії-виробника. Відразу безліч компаній можуть бути вам симпатичні, але автомобіль ви все ж збираєтеся придбати один, а значить, треба вибирати. На ухвалення рішення впливає знання вами відмінностей однієї компанії від іншої, тобто тієї самої унікальності. До речі, на даному прикладі можна заодно розглянути PR автоіндустрії в масштабах держав, а не просто окремих компаній. Наприклад, «німецькі машини – найбезпечніші», «японські машини – найнадійніші». Твердження можуть відповідати дійсності, а можуть не мати з нею нічого спільного, але сам факт, що вони вам знайомі (а це напевно так!), говорить про те, що PR-кампанії японського та німецького автопрому на території Росії вдалися, т.е. мета комунікації досягнута.

В PR-діяльності використовується кілька видів стандартних текстів (наборів текстів) для комунікації з журналістами, які завжди знаходяться в пошуку новинних приводів та інформації. Перший і найпоширеніший вид текстів, який задовольняє ці запити, прес-реліз. Розсилка компаніями прес-релізів значно спрощує роботу журналістів, а тому широко поширена і не втрачає своєї актуальності, незважаючи ні на які зміни в інформаційному середовищі.

Кінцева мета формування позитивного іміджу компанії така ж, як у реклами – продати товар або послугу. Але PR як би «заходить здалеку», «готує ґрунт». Через це дуже складно оцінити ефективність PR-комунікацій. Досить порівняти, як товар продавався до і після запуску реклами, щоб зрозуміти, добра чи була рекламна кампанія, окупилася Чи вона. Коли ж застосовуються методи PR, то ефект може розподілятися – рівномірно чи не дуже – на продаж усіх товарів або взагалі мати відкладене дію. Імідж також не завжди можна виміряти в грошовому еквіваленті, а адже саме це важливо для бізнесу. Навіть за кордоном, де PR має тривалу історію, досі пет однозначних, загально визнаних методів вимірювання його ефективності.

За кордоном важливість налагодження цього виду комунікацій зрозуміли вже давно. Великі вітчизняні компанії також не нехтують цим напрямком діяльності. Крім того, сьогодні підрозділи, що займаються зв'язками з громадськістю, створюються в середніх і навіть зовсім невеликих компаніях. Нехай навіть функції PR будуть покладені всього на одного співробітника, це краще, ніж пускати відносини компанії з клієнтами та її оточенням на самоплив.

ТЕМА 9 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

План

- 9.1 Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті
- 9.2 Принципи організації ефективного комунікаційного процесу
- 9.3 Методи розвитку комунікаційних систем організації

9.1 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 далекосяжних 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 і 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 вибіркового 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.

9.2 Принципи організації ефективного комунікаційного процесу

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, так і 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 про оцінки 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;
- організовувати 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.

9.3 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.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – М. : Новое знание, 2005. – 368 с.
2. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посібник / Н. В. Ботвина. – Київ : АртЕк, 2002. – 206 с.
3. Гойхман О. Я. Речевая коммуникация: учебник для студенческих вузов, специализирующихся в обл. сервиса / О. Я. Гойхман, Т. М. Наедина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 272 с.
4. Грейдина Н. Л. Основы коммуникативной презентации / Н. Л. Грейдина. – М. : АСТ: Восток-Запад, 2005. – 380 с.
5. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. – М. : Дело, 2005. – 256 с.
5. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посібник/ Л. В. Долинська, В. П. Черевко. – Київ : ЛСП, 2001. – 95 с.
6. Зарецкая Е. Н. Деловое общение : учебник : в 2 т. / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 2004. – 168 с.
7. Зарецкая Е. Н. Риторика : теория и практика речевой коммуникации : монография / Е. Н. Зарецкая. – 4-е изд. – М. : Дело, 2002. – 447 с.
8. Колтунова М. В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / М. В. Колтунова. – М. : Энциклопедическая литература, 2002. – 228 с.
9. Кострицкая Н. М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник / Н. М. Кострицкая, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 272 с.
10. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – М. : Академический проект: Трикта, 2005. – 224 с.

11. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – М. : Академический проект, 2006. – 224 с.
12. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
13. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : практикум / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
14. Рот Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю. Рот, Г. Коптельцева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 223 с.
15. Руденко А. М. Психология социально-культурного сервиса и туризма / А. М. Руденко, М. А. Довгалева. – Ростов н/Д. : «Феникс», 2005. – 256 с.
16. Сагач Г. М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації: навч. посібник / Г. М. Сагач. – Київ : Зоря, 2003. – 255 с.
17. Садохин А. П. Введение в теорию межкультурной коммуникации / А. П. Садохин. – М. : Высшая школа, 2005. – 310 с.
18. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2006 – 208 с.
19. Симонова Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в предпринимательстве / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 345 с.
20. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т. А. Стоян. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 232 с.
21. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль – Київ : Академвидав, 2004. – 278 с.
22. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування / В. М. Шеломенцев. – Київ : Лібре, 2003. – 415 с.
23. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведении: учеб. - метод. пособие / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2001. – 616 с.

Навчальне видання

БУРМАКА Тетяна Миколаївна,
ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Т. М. Бурмака*

План 2018, поз. 175Л

Підп. до друку 14. 02. 2019 Формат 60 x 84 /16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,8

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rektorat@kname.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.