Тема 5. Комунікативний менеджмент та бізнес-комунікації.

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); 29 • 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 30 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, вечері, 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; 31 • 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 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 ефективної 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.