

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

К. О. Великих

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2025**

Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. – 72 с.

Автор

канд. екон. наук, доц. К. О. Великих

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 20 серпня 2024 р.

© К. О. Великих, 2025

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ВСТУП ДО КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ	6
1.1 Основні етапи розвитку теорії комунікації	6
1.2 Специфіка та основні функції комунікативного менеджменту	8
ТЕМА 2 ТИПОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	12
2.1 Концепції пропаганди	12
2.2 Теорії «паблік рилейшнз» за Айві Лі, Е. Бернайсом, С. Блеком, Дж. Грюнігом.....	14
2.3 Ситуаційна модель керування комунікаціями	17
ТЕМА 3 ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ	20
3.1 Комунікативний процес та типи комунікацій	20
3.2 Комунікативні зв'язки в організаціях	22
3.3 Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання	26
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК БІЗНЕС-ПРОЦЕС	30
ТЕМА 4 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	30
4.1 Структура організаційних комунікацій	30
4.2 Види комунікаційних мереж	34
ТЕМА 5 КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОБУДОВИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО БРЕНДУ	37
5.1 Створення персонального бренду	37
5.2. Брендинг у системі організаційних комунікацій	40
ТЕМА 6 СФЕРИ ПРИКЛАДНОГО ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	42
6.1 Закономірності комунікативного менеджменту	42
6.2 Напрями прикладного застосування комунікативного менеджменту	43

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	49
ТЕМА 7 СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ СИСТЕМ	49
7.1 Особливості формування внутрішніх комунікаційних систем	49
7.2 Комунікативна компетентність та її складові	51
ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ СИСТЕМАМИ КОМУНІКАЦІЙ	55
8.1 Особливості зовнішніх комунікаційних систем	55
8.2 Зв'язки з громадськістю як система комунікацій	58
ТЕМА 9 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	62
9.1 Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті	62
9.2 Принципи організації ефективного комунікаційного процесу	65
9.3 Методи розвитку комунікаційних систем організації	67
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

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 невіддільною 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

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 XX ст. Спричинений 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 терміни «комунікація», «інформація», «інформаційний обмін» набули поширення в найрізноманітніших галузях науки і стали чи не найбільш багатозначними. До початку 1960-х рр. тільки в зарубіжній філософській, соціологічній спеціальній науковій літературі налічувалося близько сотні визначень поняття «комунікації». Термін «комунікація» з'явився в

науковій літературі на початку XX ст. і став багатоаспектним. Умовно можна виокремити такі його 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 під час вивчення 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 для передачі інформації від одного до іншого, здійснюється за допомогою мови та інших знакових сигнальних систем.

Теорія комунікації органічно поєднує результати досліджень багатьох наук – філософії, соціології, психології, політології, культурології, лінгвістики, економіки та інших дисциплін. Сучасне наукове співтовариство, відповідаючи на потреби і реалії нашого часу, виступило з пропозицією виокремити теорію комунікації з «прикордонного» становища в окрему науку під загальною назвою «комунікологія».

В ігровій моделі комунікації, основними представниками якої можна назвати Е. Берна і Й. Хейзингу, комунікація є грою. Персоналізм розглядає комунікацію як внутрішню метафізичну здатність особистості відкривати в собі відчуття «Іншого» (комунікативні відносини: Я – Інший). У «розуміючій» 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 як єдиний стимул та джерело соціального розвитку, а інформація є 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 бути дружня бесіда, ділове спілкування, телепередача, комп'ютерний пошук інформації тощо.

Комунікативна діяльність у суспільстві здійснюється в трьох формах:

- 1) спілкування – діалог (або полілог, якщо мова йде про колективне спілкування) рівноправних партнерів;
- 2) управління – цілеспрямований вплив комунікатора на одержувача інформації;
- 3) наслідування – запозичення зразків поведінки, стилів спілкування, способу життя одних членів товариства іншими. Варто зазначити, 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 такі технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю (public relations);
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
- 3) брендинг;

- 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 слугувати додатковим 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 таких 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, а саме:

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

2) інформаційній – обумовлена обізнаністю із закономірностями інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення певної практичної мети або вирішення певної проблеми;

3) контактовстановлюючій – від її реалізації залежить успіх комунікативного задуму, тому потрібно досконало знати цільову аудиторію;

4) самопрезентуючій – реалізується під час створення іміджу, репутації, які, у свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікативній ролі;

5) ритуальної – використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу тощо), а також здійснюється під час офіційних церемоній;

6) освітньої – досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у сфері 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 можливості, які надають 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, як і фінанси або час.

ТЕМА 2 ТИПОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Концепції пропаганди

Першою відомою технологією керування комунікаціями є пропаганда. Вона виникла в XVII столітті, коли католицька церква розгорнула активну діяльність щодо розширення своїх позицій. Пізніше пропагандою стали називати інформаційні передвиборчі кампанії політичних партій або кампанії навколо урядових програм. Особливо активно пропаганда почала розвиватися в роки першої світової війни. Негативним змістом поняття «пропаганда» наповнилося в XX столітті, коли вона стала потужною зброєю тоталітарних режимів Гітлера й Сталіна.

Роботи В. Берельсона, П. Лазарсфельда, Г. Олпорта, У. Шрамма присвячені дослідженню взаємодії людей в системах, утворених джерелом інформації і аудиторією [3]. Незважаючи на відмінність позицій цих учених, 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 перебувають за межею свідомого спостереження, регулюються за допомогою почуттів. Звідси зрозуміла переважна орієнтація пропаганди на емоційну сферу людини. Американські та європейські психосоціологи (Л. Фрейзер, Г. Лассуелл, Дж. Мілл) усебічно розробили механізми впливу на аудиторію і методи управління нею. З того часу повсюдно створюються центри з аналізу масової комунікації, у яких застосовується різноманітні технічні засоби, які 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» співвідносилося зі словами «брехня», «спотворення», «психологічна війна», «промивання мізків». Пропагандистська діяльність

розглядалася як основна в системі масової комунікації і становила «мистецтво схиляти інших поводити себе так, як вони б без цього не поводитися [4].

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

У роботах початку ХХ ст. пропаганда розглядалася як заздалегідь спланований і цілеспрямований політичний вплив на аудиторію, метою якого є залучення останньої на бік того, хто веде пропаганду, тобто здійснює контроль над мисленням і поведінкою.

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

Пропаганда й сьогодні залишається затребуваною як комунікативна технологія, що становить інтенсивну комунікацію, яка за необхідності дозволяє протягом короткого періоду досягти результату з поширення потрібної інформації й набуття великої кількості прихильників такої ідеї.

2.2 Теорії «паблік релейшнз» за Айві Лі, Е. Бернайсом, С. Блеком, Дж. Грюнігом

Теорія PR за 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

розробив концепцію 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» і наполягав на необхідності стандартизації PR-діяльності за аналогією з будь-якою діяльністю інженерно-конструкторського спрямування. Організація PR, на його думку, повинна містити аналоги науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт і керування. Він визнавав можливим маніпулювання масами (особливо споживчими), звертаючись до їх підсвідомості.

Популярне розуміння комунікаційної діяльності за Блеком, що говорив про те, що «паблік рилейшнз – 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 мета досягається за допомогою перекручування фактів. Пропаганда націлена на формування групи людей, що розділяють пропаговані ідеї. Паблік рилейшнз, навпаки, – етична діяльність, що припускає довгострокову відповідальність.

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

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

Для неї характерні такі ознаки: 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 виокремлення цільових груп

(в основному використовуються ЗМІ); інформування суто однобічне, зворотний зв'язок зі споживачами не встановлюється.

2. Суспільно-значуща інформація. Це також односпрямований процес, але тут передбачається, що ЗМІ будуть одержувати й поширювати тільки правдиву інформацію, що сприяло б формуванню позитивного публіситі. 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; поширюється тільки точна й позитивна інформація про базовий PR-суб'єкт, негативні факти замовчуються; інформування громадськості має однобічний характер, зворотний зв'язок не передбачається.

Мовою науки про комунікації цей підхід називається ненаправленою й неконтрольованою однобічною комунікацією у вигляді інформаційного потоку від організації до невизначеної аудиторії.

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

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

Такий стиль роботи вимагає від менеджерів спеціальної підготовки. У термінах науки про комунікацію ця модель називається контрольованим

однобічним рухом від організації до цільових груп, сегментованих за певними ознаками, із перевіркою до й після комунікаційної компанії у вигляді вихідних і повторних вимірів для короткої оцінки результатів кампаній.

Політика у сфері 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. Двобічна симетрія. Мета – досягнення взаєморозуміння між організацією і цільовою аудиторією. Ця модель спрямована на вивчення сприйняття аудиторією дій тої чи іншої організації з метою визначення ступеня впливу й наслідків комунікаційного акту. Дослідження ступеня впливу й рівня зворотного зв'язку з аудиторією дозволяє визначити, наскільки ефективна діяльність фахівців у сфері зв'язків із громадськістю.

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

П цьому підході керування комунікацією наділяється функцією зв'язку між організацією і тим середовищем, у якому вона існує. Центральним моментом такого підходу є повідомлення про те, що для зміни іміджу організації її діяльність необхідно спрямувати насамперед на посилення згоди із представниками навколишнього середовища щодо легітимності діяльності організації, що означає необхідність підтримувати постійний двобічний потік комунікації.

У комунікаційних термінах цей підхід називається контрольованим двобічним рухом між організацією та зовнішнім середовищем, сегментованим за інтересами, до того ж контрольна функція переростає в безперервний процес

підстроювання. Такі форми комунікацій дозволяють вести масштабний діалог і створювати гнучкі системи планування сценаріїв для застосування їх у конкретних ситуаціях.

2.3 Ситуаційна модель керування комунікаціями

Фактично питання про відкритість організації до зовнішнього 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 з комунікацій, скільки загального керування. За вибором підходу можна судити про ступінь поінформованості організації у сфері комунікацій.

Організація, у якої цей показник дуже високий, повною мірою відкрита для зовнішнього впливу. При цьому потрібно враховувати, що не тільки сама організація передає повідомлення, але таку ж позицію займають і інші організації стосовно неї. Ці повідомлення необхідно контролювати – приймати й пересилати, тому організації, що ухвалює рішення про перехід до «відкритих» комунікацій, треба насамперед подбати про розробку системи своїх комунікацій. Існують два типи комунікаційних потоків, які потребують «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 із фазою розвитку внутрішньої політики й порушує питання про наявність в організації необхідних можливостей для внутрішнього впливу. Вибір також пов'язаний із рівнем розвитку суспільної групи, до якої належить інша сторона. Грюніг розділяє суспільні групи на латентні, свідомі й активні. Кожний тип є унікальним, із тільки йому властивими потребами щодо інформації й комунікацій.

У світлі цих поглядів напрям контакту й очікуваний результат можна вважати керованими параметрами комунікацій. За характером контакту можна виокремити контрольований однобічний і двобічний рух комунікацій, а за

очікуваним результатом – сприйняття повідомлення в його початковому вигляді і цілеспрямований вплив на знання, установки й поведження, надалі іменованій «впливом». Таким чином, ми маємо по два значення в кожній із двох площин. Розмістивши їх у вигляді матриці, ми одержимо ситуаційну модель керування комунікаціями, у якій по осі абсцис відкладається напрям потоку комунікацій, а по осі ординат – очікуваний результат. Таким чином, модель розбивається на чотири поля, які входять до компетенцій менеджера з комунікацій 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 що-небудь для того, щоб підштовхнути його до розгляду цього об'єкта, сформувати про нього думку й, за необхідності, сприяти ухваленню рішення про характер дій. До умови цієї стратегії входить завершена, сформована політика (тому що повідомлення повинне бути абсолютно чітким і зрозумілим) і потреба в інформації з боку громадськості, що свідчить про її поінформованість.

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

У квадраті «двобічний рух» – «одкровення» перебуває основна діалогова стратегія. Вона тісно пов'язана з потребою професійної поради для консультантів, що допомагають організації класифікувати групи громадськості за їхньою пріоритетністю 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), а для реалізації такої політики необхідна обізнана громадськість.

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

ТЕМА 3 ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

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 найближче за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані – неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності, а також інформація – дані, представлені у певному вигляді або формі, із сенсовим навантаженням. Інформація є цінною, якщо вона вірогідна, 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. Тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виокремити чотири базові елементи:

1. Відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.
2. Повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів.
3. Канал – засіб передачі інформації.
4. 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, неправильна адреса електронної пошти тощо.

Типи комунікацій.

На сьогодні поширені такі типи комунікацій в 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 зворотний зв'язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути невірогідними (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 вірогідності. 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 зовнішнім середовищем, так і всередині організації. Керівники повинні завжди підтримувати прямий та зворотний контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв'язки із законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками. 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, і, 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 в організаціях існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки. 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 зворотним 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 переходить 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 завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керуючому заводу (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. Своєю чергою, 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 змушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж раніше, оскільки машина періодично «зайнята» або відмикається. Службовці можуть зробити висновок, що очікування нервує деяких клієнтів.

Припустимо, банк ефективно проінформував кожного службовця про те, що обслуговування клієнта – 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 розкроювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосередньому керівникові. Якщо цей керівник вирішить 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 задля підвищення конкурентоздатності 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 п'ять років приніс заводу економію в 13,5 млн дол., 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, і тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, визначення завдань, 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 горизонтальних комунікацій. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне домагатися того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно 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 тощо.

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 зазвичай 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 великого скупчення 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.

Зазвичай чутки є неточною інформацією. 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 міжособистісних комунікацій можна віднести перешкоди, зумовлені сприйняттям; семантичні бар'єри; невербальні перешкоди; поганий зворотний зв'язок; невміння слухати. Перешкодами в організаційних комунікаціях є спотворення 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 деяким факторам, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно відкинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

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

Семантичні бар'єри. Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й досягати 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, то те, що хтось намагається повідомити, не обов'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 як персональна інформація; для поліграфіста *tip* – це спеціальний пристрій, наконечник.

Семантичні варіації здебільшого стають причиною неправильного розуміння, оскільки у багатьох випадках не є фактом, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення певного слова, використовуваного відправником.

Наприклад, керівник каже підлеглому, що звіт він вважає «адекватним». Це може означати, що звіт повен і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому значенні, що він простий і потребує

значного поліпшення. Також можуть траплятися 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, для транслювання повідомлень ми використовуємо й невербальні символи. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Зазвичай 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 рота рукою, доторкання, млява поза також належать до невербальних способів передачі значення.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми виголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми говоримо, може суттєво змінювати зміст 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, то тим самим повідомите японцю, що його вважають неважливою людиною.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформацією між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотний зв'язок важливий, оскільки надає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому значенні, яке ви йому надали спочатку.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки вона вміє приймати повідомлення. На жаль, у розумінні більшості слухати – означає лише поводити себе спокійно й надавати іншій особі можливість говорити. Але це лише частина цього процесу.

Переешкоди в організаційних комунікаціях.

Спотворення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо спотворюється. Таке спотворення може бути зумовлене низкою причин. Повідомлення можуть спотворюватися випадково, через труднощі в контактах між особами (про що мова йшла вище). Свідоме спотворення інформації може спостерігатися тоді, коли певний керівник не погоджується з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення так, щоб змінювання змісту відбувалося в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок спотворення 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 спрямовувалися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для пришвидшення руху інформації або надання повідомленню більшої зрозумілості різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед спрямуванням повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непотрапляння важливої інформації до іншого сектору організації або потрапляння інформації туди з суттєвим спотворенням змісту.

Повідомлення, що відправляються «вгору», можуть спотворюватися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавання їм лише позитивної інформації. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенційну 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

4.1 Структура організаційних комунікацій

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, у які вступають члени організацій для досягнення визначеної мети. Комунікаційні потоки є основою управлінської діяльності. Вони надають організації, як системі, цілісності, оскільки через обмін інформацією поєднують 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 виявляється, 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.

Зупинимось 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 перебувають в самій організації. Різновиди внутрішніх комунікацій: корпоративні сайти і видання, дошки оголошень тощо. Зазначені різновиди комунікацій – це взаємодії з внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями.

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

Висхідні комунікації – це повідомлення, що надсилаються з нижчого рівня організації на вищий. Сьогодні багато організацій зацікавлені у 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 висхідної комунікації пов'язані з проблемними ситуаціями. Такі послання інформують адміністрацію про які-небудь проблеми розвитку відділів.

Подібні послання можна розділити так:

- 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 надбанням вищого керівництва, адже рядові виконавці не завжди можуть розуміти і зіставляти всі аспекти розвитку підрозділу і організації в цілому, їхні знання завжди обмежені, тому деколи вони готові критикувати все і вся. Окрім того, сьогодні багато працівників є експертами в лише в деяких галузях розвитку відділу або організації і до їхньої компетентної думки можна не прислухатися. Вирішення цієї суперечності має здійснюватися з урахуванням аналізу конкретної ситуації. Крім того, в сучасній організації її вирішенню допомагають обіди, вечери, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією.

Спадні комунікації – це повідомлення, що надсилаються 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 надають опис конкретних дій у компанії і наступних вигод співробітників;

– оцінка результатів роботи. Оцінюється конкретна робота співробітників і відділів організації, а також її взаємозв'язок із результатами роботи всієї організації.

Спадні комунікації теж проблемна 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 та значень 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 поганої, так і гарної. Негативна інформація про проблеми і протиріччя розвитку організації, як правило, породжує зневіру, невпевненість персоналу, а іноді – зайву критичність щодо подій. Дехто може вважати, що, якби вони були в керівництві, таких проблем не виникло б. Достатність позитивної інформації розслабляє персонал, веде до «лакування» дійсності, зайвої заспокоєності і притуплення відчуття до викликів зовнішнього середовища організації. Приховування об'єктивної інформації про тенденції та проблеми розвитку організації спричиняє відчуженість працівника від процесу і продуктів своєї праці, що також має наслідки: низьку продуктивність праці, скорочення заробітної плати, плинність кадрів тощо.

Таким чином, менеджери повинні обдуманно використовувати канали низхідної комунікації для оптимізації конкретних функціональних областей діяльності персоналу. Тільки тоді, коли працівник є експертом, він може і повинен володіти необхідним для ефективної роботи обсягом інформації. Підвищення ефективності низхідної 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 належать:

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

4.2 Види комунікаційних мереж

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

Складність комунікаційних мереж пов'язана як із типом владних відносин в організації, так і зі складністю завдань, що вирішуються в організації. Для

простих завдань підходять централізовані мережі комунікацій. Тут швидше і точніше вирішуються рутинні, відпрацьовані в минулому завдання, що не потребують багато часу на обробку інформації та прийняття рішень, які передаються лідеру. Для складних комплексних завдань доцільніше використовувати децентралізовані мережі, у яких інформація доступна всім членам команди, для пошуку найбільш прийняттого рішення.

На описану вище непросту структуру формальних комунікацій накладається мережа неформального спілкування. Неформальні комунікації не пов'язані з офіційними каналами і структурою організації, але саме неформальні зв'язки значною мірою визначають комунікативну поведінку, поєднуючи всіх членів організації.

Розрізняють багато видів неформальних каналів комунікації. Базовим видом традиційно вважають особисті зв'язки. Вони поєднують все різноманіття відносин, що виходять за рамки функціональних, ієрархічних і організаційних. Особисті комунікації в організації – це безліч контактів, що дозволяють команді або організації досягати поставленої мети. Працівники, що володіють розширеною системою особистих зв'язків і, отже, широким доступом до ресурсів, мають і більший вплив в організації, і, як показують дослідження і прості життєві спостереження, досягають кращих результатів. Спілкування в системі особистих зв'язків має бути цікавим і взаємозбагачувальним для обох сторін. Неприйнятно прагнути отримувати тільки односторонню вигоду з особистих зв'язків.

Ще раз підкреслимо, що розширення особистих зв'язків працівників в організації – складне завдання, вирішення якого має працювати як на організацію в цілому, так і на кожного конкретного працівника. До того ж збільшення особистих контактів між працівниками не повинно зв'язуватися зі збільшенням кількості пліток і чуток.

Плітки і чутки повністю викоринити неможливо, 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 і просто здоровий глузд говорять нам про те, що дуже часто інформація, передана за допомогою «таємного телеграфу», виявляється правильною на 90 %.

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

Критеріями оцінювання комунікативної структури є:

- чутливість як здатність організації бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- гнучкість, що означає здатність до змінювання 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 забезпечує здатність організації до досягнення поставленої мети;
- цілісність – кількість реальних контактів в організації щодо 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

5.1 Створення персонального бренду

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

Пристаючи до персонального брендингу, необхідно враховувати, що суть концепції бренду, як у 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 забезпечують успішність будь-якого бренду. Але за яких умов можна створити надійні й позитивні відносини? Будь-який бренд-менеджер скаже, що для цього бренд повинен відповідати реальним запитам та очікуванням тих людей, на яких він зорієнтований. Якщо мова йде про стратегії особистого успіху, її найважливішим аспектом є встановлення глибоких стабільних контактів із найбільш значущими «покупцями» персонального бренду – колегами, керівниками, діловими партнерами, представниками держструктур або громадськості та ін.

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, насамперед, орієнтується на роботодавця та колег по роботі. Той, хто є власником бізнесу і надалі розраховує увійти в список Forbes, прагне, насамперед, привернути 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 нею, чим займається, чого прагне. У цьому полягає суть брендкових відносин, стабільність яких оцінюється за ступенем прихильності цього бренду.

На наступному етапі потрібно виявити внутрішні якості та особливості особистості, на які буде спиратися «Я-бренд», тобто визначити його ресурси. Для цього важливо дізнатися, як сприймають особистість представники цільової аудиторії, оскільки зазвичай думка оточуючих зовсім не схожа на сприйняття людиною себе, вона може цінувати в собі певні якості, які нічого не означають для того середовища, в якому вона має намір домагатися успіхів. Водночас не можна бути однаково хорошим для всіх. Сильний персональний бренд припускає, що основоположні цінності особистості залишаються незмінними за будь-яких обставин. У цьому випадку оточення навчається поважати ці цінності і, відповідно, не буде очікувати від людини суперечливих дій. Унаслідок цього брендові відносини тільки зміцняться. Приміром, підприємець відкрито заявляє, що його принципи не дозволяють давати хабарі 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 принципові партнери, що, насамкінець, сприятиме успішному розвитку його бізнесу.

Наступним важливим етапом брендингу є визначення змістової частини персонального бренду. Потрібно визначити, що саме людина готова запропонувати у відповідь на очікування аудиторії. Відповідно до цього можна буде сформулювати правильний образ «Я-бренду». Змістовою частиною свого особистого бренду займається кожен, хто в пошуках роботи складає резюме. У ньому здобувач намагається максимально яскраво і зрозуміло показати свої переваги: хороша освіта, успішний досвід роботи в цій сфері, високий професіоналізм, вміння працювати в команді, комунікабельність тощо. По суті, мова йде про репутацію працівника, оскільки він сповіщує оточуючих про свої реальні переваги. У цьому контексті персональний бренд можна вважати основою стійкої репутації, тому персональний брендинг значною мірою запозичує технології репутаційного менеджменту.

Девід Макнеллі і Карл Д. Спід запропонували виокремити три головні складові персонального бренду – компетентність, стандарти і стиль.

Компетентність. Компетентність визначає функцію людини стосовно інших, його базову кваліфікацію. Він повинен продемонструвати цільовій аудиторії, що здатний компетентно задовольнити її запити та бажання. Наприклад, хірургу важливо показати пацієнтам свою майстерність під час проведення операції, а шеф-кухарю – приготувати відвідувачам ресторану вишукану страву на рівні загальноприйнятих стандартів. Коли той самий 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. Варто зазначити, що остаточне судження про ступінь компетентності особистості залишається за «споживачами» персонального бренду.

Стандарти. Показують, як особистість виконує свою функцію. Вони допомагають створити детальну і унікальну картину особистого бренду. Прикладами стандартів можуть бути найрізноманітніші якості: вірність принципам або широта поглядів і гнучкість; надійність або творча непередбачуваність; готовність до компромісів або незалежність і самостійність тощо. Різні люди по-різному сприймають ті чи інші якості, обираючи як необхідні, так і неприйнятні стандарти. Варто фокусувати дію своїх стандартів на відносинах, які хотілося б побудувати з найбільш значущими людьми, що слугуватиме запорукою сильного бренду. Якщо людина, будуючи свою кар'єру, хоче отримати репутацію бездоганного працівника, вона, насамперед, 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, нудний і т. ін. Вони досить суб'єктивні, але, оскільки сильний бренд має властивість формувати емоційні зв'язки, стиль має не менше значення, ніж інші

компоненти особистого бренду. Водночас необхідно пам'ятати, що стиль є лише «верхівкою айсберга» і визначає, насамперед, імідж особистості, тому персональний бренд потрібно сприймати в поєднанні з його базовими складовими, такими як компетентність і стандарти.

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

5.2 Брендинг у системі організаційних комунікацій

Організація в сучасному світі, на думку експертів, вже не зосереджується винятково 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 на мрію, є брендом. Як бренд – 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 на цей момент створені в думках споживачів.

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

Бренди набувають матеріальної форми у вигляді тих функціональних переваг, які надають, а також мають інші, складніші, невлімові цінності. Бренди формують 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 і 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 брендингу, що складаються в еволюційну теорію брендингу. Концепція реалізації брендингу за ієрархією:

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

2. Брендинг взаємодії з клієнтами. Перехідний етап між комунікативним та інтегрованим брендингом. Компанія послідовно демонструє цінність свого бренду в кожному окремому відділі, що працює з клієнтами, а дії інших підрозділів компанії не скоординовані.

3. Інтегрований брендинг. Керівництво компанії та всі інші підрозділи працюють виходячи з принципу бренду компанії і 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 брендингу 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 брендингу безперервний, то відбувається накопичення цінності бренду. Модель інтегрованого брендингу є найбільш адекватною щодо викликів часу у сфері бренд-комунікацій, але важливе поєднання моделі з практичними аспектами брендингу та узгодженість внутрішнього й зовнішнього брендингу.

ТЕМА 6 СФЕРИ ПРИКЛАДНОГО ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1 Закономірності комунікативного менеджменту

Комунікаційний процес може виконувати різні соціальні функції, які можна представити певним 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 не змінюючи свого;
- двостороння симетрична модель – рівноправний діалог сторін, прагнення досягти взаєморозуміння.

У результаті, комунікаційний процес покликаний вирішувати одне або декілька соціально-політичних завдань за допомогою таких методів:

1. Примус – змусити людей робити те, чого хочуть управлінські структури.
2. Переконавання – змусити людей повірити в значущість і корисність інформації.
3. Маніпуляція – нав'язування людині бажаного способу поведінки.

Комунікація включає різні процеси, за допомогою яких одна людина впливає на іншу. Комунікація – це механізм, який включає 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, 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), можна виокремити базу для диференціації комунікаційних процесів у суспільстві.

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

Одна з відомих сторін комунікаційного менеджменту – це лобіювання (Lobbying). Під цим англomовним терміном зазвичай розуміють поширення однією організацією свого впливу на інші з метою схилити їх до лояльних об'єкту лобіювання позицій, 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 проєкті. Звісно, сукупний тиск більш ефективний і більш організований, тому в розвинених громадянських суспільствах з'явилися збірники правил, за якими повинні або можуть діяти організації, що лобіюють ті або інші розв'язки. Поширення набули професійні консалтингові фірми, що виконують замовлення на лобіювання на користь тих або інших організацій. При правильному регулюванні, організованому суспільному контролі і якісно розробленій правовій базі, така лобістська діяльність є органічною частиною суспільного життя, допомагає вирішенню багатьох проблем. Це вводить діяльність лобістів у нормативно-правові межі, що не тільки передбачувано й чітко обмежує правовий простір їх активності, але й надійно захищає професіоналів від неправомірного втручання в їхні функції. Їхню специфічну роботу регулює також кодекс поведінки відповідно 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 і на зовнішнє середовище, і на значну частину внутрішньо-організаційного простору. Великі понятійні й системні

області зовнішнього середовища, що стосуються цієї 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 внутрішньо-організаційні завдання, що ставляться до об'єкта регулювання комунікаційного менеджменту, який пропонує багато методів управління в цій сфері. За допомогою його прикладних методик здійснюється широка палітра процедур роботи з персоналом, тобто адміністрування HR.

Б) Широко відома роль комунікаційного менеджера як фасилітатора взаємодії із зовнішніми публічними контрагентами організації. До його компетенцій належать Public Relations і Media Relations, Corporate Image, Corporate Reputation, Corporate Social Responsibility – публічні зв'язки, контакти зі ЗМІ, корпоративна репутація та імідж, соціальна відповідальність організації. Напівміфічною фігурою став менеджер PR (PR-man) – досить типовий персонаж будь-якого опису внутрішньої структури стандартної організації, що опікується своїм зовнішнім виглядом і підтримкою позитивних зв'язків із зовнішнім світом. Характерний приклад – дії типово асоціальних організацій (терористів, кримінальних структур, радикальних політиків, порушників міжнародних угод та ін.) щодо залучення на свій бік не тільки маргінальної меншості, але й мас-медіа, суспільної думки. Відомі й інші, не менш виразні приклади маніпулювання демократичними інструментами громадянського суспільства шляхом використання комунікаційних методик PR. У цьому контексті комунікаційний менеджмент є 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 і ЗМІ, обмін інформацією 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 визначається принципом «не будь приводом для помилок інших і не роби їх сам».

В) Одним з основних напрямів комунікаційного менеджменту в бізнесі завжди була робота з клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами, союзниками, прихильниками та ін.). 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 це навчальний заклад, то вона намагається поширити свою модель на можливо більшу кількість абітурієнтів. Фірма залучає клієнтів для продажу своєї продукції. Банк шукає вкладників і охочих до кредитів. Державна структура шукає суспільну підтримку, а театр залучає глядачів. Такі відносини називаються зв'язками з клієнтами – *Clientele Relations (CR)*. До цього ж ряду належать зв'язки по лінії виробничої кооперації і з постачальниками – логістика (*LR*). Далі у відповідному розділі будуть розглянуті зв'язки з інвесторами (*IR*), що представляють самостійний напрям комунікаційного менеджменту.

Г) Великий досвід застосування методології комунікаційного менеджменту простежується в міжнародній діяльності. Цю сферу людської діяльності можна віднести до розглядуваної навчальної дисципліни, тому що дипломатія – це зовнішні зв'язки суб'єкта відносин, яким є держава. Не випадково англомовні фахівці оперують не тільки терміном *International Business Communications (IBC)*, але й *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 межі предмета своєї діяльності й інтересів. Збігаються цільові складові й соціальні характеристики застосовуваних методик. Водночас міжнародна діяльність проводиться в умовах інших культурних і соціальних умов. Як

правило, значно відрізняються правова культура й набір інструментарію, практика й традиції лобіювання, змінюються звичне середовище і значення інформаційного обміну, не говорячи вже про характеристики контрагентів. Здебільшого змінюється й саме поняття комунікації. Не можна забувати, що зовнішнє (міжнародне) середовище для суб'єкта може бути перманентно недружнім з різних причин. Це вимагає застосування особливих методик і навичок комунікаційного менеджменту, а отже, потрібні спеціальні знання й підготовка. Тому, як правило, в організаціях на позиціях менеджерів із міжнародних зв'язків працюють фахівці, що мають теоретичний і практичний досвід міждержавних відносин, досвід роботи в міжнародних неурядових організаціях, кадрові дипломати, фінансисти-міжнародники, співробітники спецслужб та ін.

Д) Ще одна сфера прикладного застосування комунікаційного менеджменту – політична. Тут діють ті самі закони, спостерігаються ті самі стандартні реакції на управлінські розв'язки. Однак треба пам'ятати, що кожна дія в політиці спричиняє мультиплікуючий ефект – вона більш масова, аналогічна до дії в обмеженому соціальному оточенні. Вона більш інерційна порівняно з управлінням у малій групі людей, вирізняється «ефектом юрби» – спричиняє погано керовані й несподівані наслідки в результаті спотворення 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 компетенцій належать питання масових комунікацій і психології соціального управління, політичне прогнозування й планування масових заходів, внутріпартійна робота тощо. Сфера політичного менеджменту дуже широка, але назвати інтереси політичної організації різносторонніми – буде помилкою. Політична місія організації ставить за мету збудити суспільний інтерес до своєї ідеології, мобілізувати суспільну волю, досягти влади, продемонструвати чинність і можливості комунікаційного менеджменту свого центру.

Е) Технології комунікаційного менеджменту широко застосовуються в такому порівняно новому напрямі управління організацією, як кризовий менеджмент і управління ризиками (Issue & Crisis Management, Risk Management). Управління факторами, що впливають на виникнення й розвиток ризику тої або іншої властивості, зазвичай здійснюється не тільки механізмами страхування, хеджування 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 званий суб'єктивний вплив партнерів, клієнтів і власного персоналу. Гарантії від помилок, спричинених «людським» фактором, ще ніхто не зміг повністю забезпечити.

Ж) Складається нова інтерактивна культура комунікаційної взаємодії. Звісно, потрібно буде накопичити 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. Збільшується кількість організацій, що застосовують методи комунікаційного менеджменту й адаптовані до ІТ-технологій – комунікаційні мережі, процеси й системи міжрівневого обміну інформацією. Управління комунікаціями усе більше формалізується.

И) Однак одним з основних напрямів комунікаційного менеджменту були й залишаються зв'язки з центрами прийняття рішень – GR. Понятійно до них належать зв'язки й відносини з органами влади й управління, що лобіюють структурами, консалтингом у сфері політтехнології, громадськими організаціями й політичними центрами. Комунікаціями в цьому секторі займаються GR-менеджери. Ідеологія GR для кожної організації формується її власниками, що виходять із місії й стратегії її розвитку. Вибрана ідеологія реалізується в конкретних цілях організаційної політики.

Головними цілями GR-політики зазвичай є цілком очевидні пріоритети. Оскільки потенціал влади або впливу є у всіх об'єктів, з якими встановлюються відносини в певному секторі комунікаційного менеджменту, для організації першочергового значення набуває доступ до його можливостей. Організація повинна домагатися створення й підтримки навколо себе комфортної в адміністративному плані й психологічно безконфліктного дружнього середовища для своєї діяльності, а її власники – гарантовано стабільного й доброзичливого ставлення з боку влади, зацікавлених суспільних груп і партнерів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 7 СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ СИСТЕМ

7.1 Особливості формування внутрішніх комунікаційних систем

Для сталої, ефективної організації праці, для управління спільною, скоординованою діяльністю велике значення мають прийом, передача та обробка інформації. Багато залежить від самої організації, від того, 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 напрям її ставлення до громадськості, внутрішні – до власних співробітників.

Внутрішні комунікації в організації є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації, управління. У практичному плані – це обмін ідеями, досягнення угод, розпорядчо-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, відносини з персоналом та між членами колективу. Процес внутрішніх комунікацій повинен завершуватися досягненням згоди контрагентів і реалізуватися 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 відбуваються в рамках завдань та інтересів конкретної організації.

У процесі комунікаційної взаємодії всередині організації досягаються такі цілі:

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

У 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 зрозумілими 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 вирішення. 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 усвідомленню себе й інших при постійному видозмінюванні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;
- готовність і 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 становить 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 такі компоненти досліджуваного феномену:

- соціальна сенситивність (точність міжособистісного сприйняття);
- основні навички взаємодії;
- навички схвалення і винагороди, характерні для всіх соціальних ситуацій (тобто уміння надавати позитивний зворотний зв'язок партнерам у спілкуванні);
- рівновага, спокій, гармонія як протиставлення соціальній 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 й 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 пов'язана з характеристиками самих складових – партнерів у спілкуванні, ситуацій, цілей спілкування. Отже, компетентність у спілкуванні передбачає розвиток умінь адекватної самооцінки, орієнтації людини як у самій собі – власному психологічному потенціалі, так і в 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, робиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це, насамперед, 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 стверджувати, 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, бачення (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) і екстралінгвістичну (включення в промову пауз, інших вкраплень, темп; організація простору і часу комунікативного процесу; візуальний контакт: частота обміну поглядами, тривалість, зміна статичності 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 співставити зміст і знак, але й визначити знак, тобто одиницю аналізу в цій системі. Оскільки комунікація розглядається як смисловий та ідеально-змістовий аспекти 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, пов'язана з адекватним використанням усієї палітри можливостей особистості.

ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ СИСТЕМАМИ КОМУНІКАЦІЙ

8.1 Особливості зовнішніх комунікаційних систем

Зовнішнє середовище для організації становить складну сукупність суб'єктів, систем і їх взаємин як між собою, так і з організацією. Структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією, має такий вигляд:

1. Зв'язки і відносини організації, встановлені з партнерами по бізнесу; споживачами; конкурентами; операторами ринкової інфраструктури; інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки). Щодо цього треба враховувати такі моменти: до класу партнерів по бізнесу належать всі організації, що складають із суб'єктом бізнес-відносини 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 продукції. Партнерами є також організації-суміжники, які працюють в рамках єдиного технологічного циклу або сполучених з ним процесів – субпідрядники.

2. До клієнтів організації належать 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, оминаючи продавців і торгових посередників. У розглянутому напрямі 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, і в організаційному сенсі є відносини з конкурентами. В їх масиві можна виокремити і агресивних конкурентів, конфлікт з якими максимальний, а змагання за ринкову нішу – жорстке, і дружніх, які змагаються та працюють в умовах незадоволеного попиту.

3. Оператори ринкової інфраструктури відрізняються від партнерів і споживачів в основному невпорядкованістю, стихійністю зв'язків. Взаємодія з інвесторами та фінансові зв'язки зорієнтовані на фінансове співтовариство,

інвесторів, державні фінансові органи, які регулюють діяльність акціонерних товариств. Комунікації у фінансовій сфері забезпечуються широким спектром інформації про фінансову діяльність, проведенням тієї чи іншої фінансової угоди, зміною курсу акцій та ін. У складі аудиторії, на яку спрямована ця активність відділів корпоративних комунікацій – фінансові аналітики та аналітики ринку цінних паперів, ті, хто формує думку і надає компетентний аналіз фінансової ситуації.

4. До цільової аудиторії в цьому випадку належать 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.

5. 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, діями в структурі загальної економічної системи.

Безліч зв'язків і відносин бізнесу з владою та державними структурами становить переплетення різноманітних контактів, інших форм взаємодії, що утворюються в процесі розвитку організації. Вони представляють як обов'язкові та довгострокові відносини (з регулюючими та контролюючими організаціями, державними партнерами), так і необов'язкові зв'язки, що виникають з певного

приводу. Частина з них регламентується нормами і правилами, частина – традиціями, що склалися, частина ініціюється бізнесом, частина – державними контрагентами. Важливим, але й делікатним напрямом взаємодії з органами влади, є лобіювання, під яким розуміють вплив зацікавлених груп або організацій на прийняття рішень владними структурами, як правило законодавчими органами.

Бізнес-системи включають 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 нього регулюючий і впорядкований початок: на основі їх норм і правил формується структура ділового середовища і будується вся система її внутрішніх відносин. Прийняті і чинні 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 певному народу в цілому, нації або етнічній групі населення держави або окремому державному, історичному чи адміністративно-територіальному утворенню.

Комунальні та екологічні зв'язки встановлюються з інформаційними системами; засобами масової інформації; впливовими журналістами та аналітиками. Комунальні зв'язки – це зв'язки, зорієнтовані на місце розташування підприємства (організації) і спрямовані на формування добросусідських відносин. Розвиток комунальних зв'язків визначається не тільки економічними інтересами підприємства або організації, а й соціальним життям суспільства. Наприклад, соціальна роль підприємства активно виявляється в місці розташування його виробничих структур. Комунікаційна політика, зорієнтована 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 і прагненням до запобігання територіальним конфліктам, можливим конфліктам через кризові та аварійні ситуації. Для підприємств, що виробляють товари широкого вжитку, населення прилеглих територій є також зацікавленим і особливо мотивованим прошарком споживачів.

Екологічні зв'язки спрямовані на вирішення питань екологічного балансу та подання підприємства в дискусіях про дії у сфері 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 належить до системи зовнішніх комунікацій організації. Зовнішні комунікації своєю метою мають обмін інформацією та встановлення необхідних ділових відносин з вищими організаціями, державними органами, партнерами, клієнтами, постачальниками ресурсів, споживачами продукції та іншими організаціями, з якими компанія співпрацює в процесі своєї діяльності. Зовнішні комунікації можуть здійснюватися всіма розглянутими вище способами – шляхом ділового листування, представленням презентацій, під час доповідей і виступів, участі у конференціях і нарадах та ін. Далі розглянемо не окремі способи і канали комунікації, а цілісні системи управління інформацією, а саме:

- Public Relations (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 можна сказати, що в цьому випадку

метою і сенсом комунікації організації з її зовнішнім середовищем є налагодження певного ставлення громадськості до компанії та її діяльності. Варто звернути увагу на те, 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, чесність, соціальну та екологічну відповідальність організації, тоді як реклама транслює конкретні характеристики певного продукту. Наприклад, реклама прагне донести до споживачів цінкові характеристики («економно», «розумна вартість», «клас люкс»), функціональні особливості (швидка дія, 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 Public Relations постійно підкреслюють, що вона є наукою і мистецтвом формування громадської думки в бажаному напрямі. Третє видання міжнародного Вебстерського тлумачного словника визначає Public Relations 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 різними аудиторіями. Саме в цих форматах зазвичай йдеться про компанію в цілому, а не про її продукти, як, наприклад, на рекламних банерах, на сайтах в Інтернеті, плакатах, листівках тощо. Хоча бувають і винятки, які, по суті, можуть бути як сміливими ефективними ходами, так і просто помилками.

Говорячи про публікації, мають на увазі згадування компанії в ЗМІ у зв'язку з якою-небудь подією. Дуже рідко стаття присвячується самій 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 «ньюсмейкером». Бажано, щоб згадка була позитивною, але буває достатньо і нейтральною. 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 організовують різноманітні заходи, здебільшого не пов'язані безпосередньо з їх діяльністю. Це надає можливість і безпосередньо поспілкуватися з цільовою аудиторією, і створити новинний привід.

Участь у виставках та інших заходах, організованих силами інших організацій, зазвичай створює не менший ефект. У кінцевому результаті головне – постійно перебувати в полі зору цільової аудиторії, нагадуючи про себе, поступово і якомога ненав'язливіше поліпшуючи свій імідж. У найпростішому вигляді завдання PR-комунікації – «примелькатися», добре запам'ятатися і, врешті-решт, сформуванню 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, що в маркетингу називають унікальною торговою 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, що відповідають 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 ринку» або «найширша дилерська мережа». Ці повідомлення не несуть інформації про конкретну модель, але побічно повідомляють, що у вас не буде проблем з обслуговуванням автомобіля, ви зможете знайти будь-які запчастини або, наприклад, поспілкуватися з власниками (чи навіть вступити в клуб поціновувачів) автомобілів цієї марки, що може бути дуже корисно. Як зрозуміло з цього прикладу, важливе не тільки «гарне» ставлення до компанії-виробника. Одночасно багато компаній можуть бути для вас привабливими, але автомобіль ви все ж збираєтеся придбати один,

а отже, потрібно вибирати. На ухвалення рішення впливає ваша обізнаність із відмінностями однієї компанії щодо іншої, тобто та сама унікальність. До речі, на цьому прикладі можна також розглянути дію методів PR в автоіндустрії у масштабах держав, а не тільки окремих компаній. Наприклад, «німецькі машини – найбезпечніші», «японські машини – найнадійніші». Твердження можуть відповідати дійсності, а можуть не мати з нею нічого спільного, але діє сам факт, що вони вам знайомі (а це напевно так!).

У PR-діяльності використовується кілька видів стандартних текстів (наборів текстів) для комунікації з журналістами, які завжди перебувають у 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 застосовується і не втрачає своєї актуальності, незважаючи ні на які зміни в інформаційному середовищі.

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

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

ТЕМА 9 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

9.1 Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті

Залежно від цілей організаторів комунікаційної компанії її ефекти бувають функціональними (результат відповідає меті), 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 залежить від того, які показники співвідносяться. Ефективність будь-якого виду діяльності є функцією взаємин таких основних елементів: мети і завдання, засобу і результату. У зв'язку з цим ефективність має певні види.

Ефективність відношення затрат до отриманих результатів ($E = P/Z$) виражає економічність використання коштів і ресурсів. Щодо цього 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 із зазначеного підсумковий вираз ефективності можна представити такою формулою: $E = C/P + P/C + P/Z$.

Природно, що застосування цієї формули щодо ефективності комунікаційного менеджменту має свої специфічні особливості. Зокрема, для того щоб таке застосування щодо визначення ефективності комунікаційних процесів було максимально об'єктивним, потрібно керуватися певними принципами оцінки комунікаційного менеджменту.

Спочатку 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, кількість публікацій у 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, потрібно 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 таких 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 чітко, якщо основні повідомлення організації, ключові групи цільової аудиторії і бажані канали розповсюдження повідомлень і зворотного зв'язку ідентифіковані. Не варто виконувати оцінку комунікаційної кампанії відокремлено, враховуючи тільки компоненти комунікації. Дуже важливо пов'язати те, що заплановано і виконано засобами комунікації, з усіма іншими завданнями, цілями, стратегіями і тактикою організації в цілому.

Результативність комунікацій в організації загалом 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. Найлегша характеристика витрат (у гривнях, у штуках обладнання, в людино-годинах трудовитрат та ін.), тому що вони легше за все піддаються кількісному підрахуванню. Дещо складніше з показниками цілей і потреб, але щодо них можуть бути знайдені характеристики, зокрема і ті, які мають кількісне вираження, наприклад: інформування аудиторії; розвиток мотивації персоналу; взаєморозуміння між фірмою і її соціальним середовищем та ін.

Також можна виокремити 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 певний 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 чи діяльності в галузі зв'язків з громадськістю. Зазвичай 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 слугувати 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 слугувати і змінювання думки, ставлення та поведінки з боку цільової аудиторії, спричинені 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 зазвичай використовуються для вимірювання результатів, включають кількісні дослідження (особисто, по телефону, поштою, факсом, електронною поштою, через Інтернет, у громадських місцях та ін.); цільові групи; дослідження відносин вибіркової аудиторії; дослідження до/після отримання тесту (наприклад, опитування «до» і «після»); спостереження, участь; та/або методи рольових ігор; багатовимірні дослідження.

Зауважимо також, що при аналізі ефективності реалізації конкретних комунікаційних програм, проєктів 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 формальною і неформальною комунікацією в організації також відрізняється. Розглянемо кожну 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 кризовими;
- 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 мультиспрямованість комунікацій.

Коли мова йде про комунікаційну політику щодо неформальної комунікації, то треба враховувати, що важливу роль у 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 неформальними каналами. На відміну від офіційної інформації, вони не володіють достатньою надійністю і виникають при дефіциті чи недовірі до інформації, що надходить 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» – додають до чуток власні міркування; «скептики» – ті, хто сумнівається у вірогідності чуток; «прихильники» – ті, хто вірить їм і відстоює їх; «приймають рішення» – готові діяти згідно з чутками.

Топ-менеджмент організації може використовувати канал чуток, щоб підготувати співробітників до можливих змін, сприйняття інформації, що має стресовий чи особистісно-значущий характер та ін. Інформація, поширювана по такому каналу, як правило, має менш критичний захист.

Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контрслуху по тих самих 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 поінформованості персоналу і неформальних груп, структурних підрозділів із ключових питань життєдіяльності організації;

- визначати поінформованість 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 (неофіційне) 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, пришвидшити реакцію керівництва на ініціативи, які виходять знизу.

9.3 Методи розвитку комунікаційних систем організації

Підвищення ефективності комунікаційних систем організації можливе на основі детального аналізу використовуваної технології комунікацій та визначення розривів, нестиковок або провалів в комунікаційному процесі. Майже для всіх організацій регулювання інформаційних потоків залишається проблематичним явищем: інформація не завжди потрапляє саме до тієї особи, до якої вона повинна потрапити, а якщо й до тої, то не завжди своєчасно. Крім того, в деяких організаціях існує проблема нерівномірного інформаційного навантаження, тому дуже важливим і найбільш часто використовуваним напрямом вдосконалення комунікаційного процесу є оптимізація системи зворотного зв'язку, усунення комунікаційних бар'єрів, підвищення точності переданої інформації.

Методами поліпшення комунікації можна вважати такі:

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

2. Удосконалення системи зворотного зв'язку: переміщення людей з одного підрозділу організації в інший з метою обговорення; опитування працівників, в середовищі яких необхідно виявити, чи чітко доведені до них завдання їхньої 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. Упровадження 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 таких 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 варто приділити висхідній комунікації, яка сповіщає менеджера про стан підлеглих, допомагає йому правильно визначити якості працівників і відкриває шлях для більш ефективних комунікацій зверху вниз. Водночас 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 становить 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 зазвичай сприяє якнайшвидшому поширенню інформації.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – Київ : МАУП, 2015. – 438 с.
2. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. / Н. В. Ботвина. – Київ : АртЕк, 2002. – 206 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – Київ : Кондор, 2004. – 598 с.
4. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – Київ : Кондор, 2003. – 414 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, С. В. Беляєва. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
6. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування : навч. посіб. для вузів / Т. Б. Гриценко, Т. Ф. Мельничук. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В. М. Дрешпак. – Донецьк : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
8. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посіб. / Л. В. Долинська, В. П. Черевко. – Київ : ЛСП, 2001. – 95 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник / Й. С. Завадський. – Київ : УФІМБ, 1998. – 542 с.
10. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч.-приклад. посіб. / О. Є. Кузьмін. – Львів : Центр Європи, 2006. – 176 с.
11. Костриця Н. М. Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності : навч. посіб. / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягунов. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 272 с.

12. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування : навч. посіб. / В. М. Нагаєв. – Харків : Стильна типографія, 2018. – 278 с.
13. Нагаєв В. М. Конфліктологія : курс лекцій (модульний варіант) / В. М. Нагаєв. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 198 с.
14. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
15. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : практикум / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
16. Палеха Ю. І. Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посіб. / Ю. І. Палеха. – 2-ге вид. – Київ : МАУП, 2006. – 164 с.
17. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. – Київ : Ваклер, 2001. – 656 с.
18. Сагач Г. М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації : навч. посіб. / Г. М. Сагач. – Київ : Зоря, 2003. – 255 с.
19. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посіб. / Т. А. Стоян. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 232 с.
20. Філоненко М. М. Психологія спілкування : навч. посіб. / М. М. Філоненко. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 224 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 : Лібра, 2003. – 415 с.
23. Щокін Г. В. Візуальна психодіагностика: пізнання людей за їх зовнішністю та поведінкою : навч.-метод. посіб. / Г. В. Щокін. – Київ : МАУП, 2001. – 616 с.

Електронне навчальне видання

ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів першого(бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм
навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *К. О. Великих*

План 2024, поз. 175Л

Підп. до друку 30.12.2024. Формат 60 × 84 /16.
Ум. друк. арк. 4,2.

Видавець і виготовлювач:

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

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.