ТЕМА 9 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

План

9.1 Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті

9.2 Принципи організації ефективного комунікаційного процесу

9.3 Методи розвитку комунікаційних систем організації

9.1 Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті

Залежно від цілей організаторів комунікаційної компанії її ефекти бувають: функціональними (результат відповідає цілі), дисфункціональними (результат не відповідає меті) і афункціональними (результат не має відношення до мети). На відміну від ефекту – характеристики абсолютної, йдеться про очевидний результат, ефективність – характеристика принципово відносна. Тому її вираження залежать від того, які показники співвідносяться. Ефективність будь-якого виду діяльності є функція взаємини трьох основних елементів – цілі і завдання, засобу і результату. У зв’язку з цим ефективність має наступні свої види. Ефективність відношення затрат до отриманих результатів (Е=Р/З), виражає економічність використання коштів і ресурсів. З цього боку ефективність тим вище, чим менше витрат на отримання результату. Ефективність відношення результату до цілей (Е=Р/Ц), виражає ступінь реалізації висунутих цілей діяльності. Отже, ефективність тим вище, чим більшою мірою результати відповідають цілям. Ефективність ставлення цілей до реальних потреб, проблем (Е=Ц/П), виражає ступінь раціональності висунутих цілей. В цьому випадку ефективність тим вище, чим більшою мірою завдання вирішують реальні проблеми. Виходячи зі сказаного, підсумковий вираз ефективності можна представити наступною формулою: Е=Ц/П+Р/Ц+Р/З. Природно, що застосування цієї формули до ефективності комунікаційного менеджменту має свої специфічні особливості. Зокрема, для того, щоб таке застосування до визначення ефективності комунікаційних процесів було максимально об’єктивним, слід спиратися на наступні принципи оцінки комунікаційного менеджменту: З самого початку необхідно чітко визначити мету програми і бажаний результат, щоб встановити еталон для вимірювання результатів. Поставлена мета комунікаційної кампанії повинна бути безпосередньо прив’язана до загальних цілей бізнес-програми. Необхідно розрізняти вимір висновків, які зазвичай є короткостроковими (наприклад, число публікацій в пресі або аналіз конкретного повідомлення), і вимір результатів, переважно далекосяжних і здатних чинити серйозний вплив на 61 свідомість цільової аудиторії (наприклад, наскільки змінився рівень розуміння і відносин, а можливо, і поведінки після проведених заходів). Вимірювання вмісту повідомлень в інформаційних засобах, незважаючи на їх важливість, слід розглядати лише як перший крок в оцінці комунікаційної кампанії. Воно може відображати можливу залежність аудиторії від повідомлень і фактичного їх освітлення. Однак це ще не означає, що цільова аудиторія бачила повідомлення або відповіла на нього. Не існує єдиного, простого, всеосяжного інструменту або методики, які могли б безпомилково оцінити ефективність комунікації. Зазвичай доводиться використовувати деяку комбінацію різних методів вимірювання. Необхідно врахувати кожен окремо або декілька з наступних факторів: контент-аналіз і моніторинг повідомлень у засобах інформації; просторовий аналіз; опитування і дослідження; спостереження, методи участі та/або рольові ігри. Ефективність комунікаційної акції можна виміряти точно, якщо основні повідомлення організації, ключові групи цільової аудиторії і бажані канали розповсюдження повідомлень і зворотного зв’язку ідентифіковані. Не слід виконувати оцінку комунікаційної кампанії відокремлено, враховуючи тільки компоненти комунікації. Дуже важливо, коли можливо, зв’язати те, що заплановано і виконано засобами комунікації з усіма іншими завданнями, цілями, стратегіями і тактикою організації в цілому. Результативність комунікацій в організації в цілому визначається трьома основними факторами: відкритістю менеджменту; рівнем усвідомлення менеджментом цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікованістю і досвідченістю менеджера комунікацій, що володіє сучасними ресурсами. Кожна характеристика повинна виражатися в конкретних показниках. Найлегше з характеристикою витрат (у гривнях, в штуках обладнання, в людиногодинах трудовитрат та ін.) тому, що вони легше за все піддаються кількісному рахунку. Дещо складніше з показниками цілей і потреб, але і їм можуть бути знайдені характеристики, в тому числі і ті, які мають кількісне вираження: наприклад, інформування аудиторії; розвиток мотивації персоналу; взаєморозуміння між фірмою і її соціальним середовищем та ін. Також можна говорити про різні рівні оцінки ефективності: з одного боку – це оцінка ефективності конкретного заходу з конкретною цільовою групою, з іншого – ефективність комунікаційного менеджменту організації в цілому з усіма цільовими групами за якийсь період, наприклад, за рік. Залежно від оцінки кількісної та якісної сторони процесу, можна говорити про оцінку підсумків та оцінку результатів комунікаційної кампанії. Зауважимо, що підсумками, зазвичай, є короткострокові або безпосередні результати конкретної програми або діяльності в галузі зв’язків з громадськістю. Найбільш часто підсумки представляють те, що очевидно на перший погляд. Наприклад, це обсяг уваги або висвітлення в засобах інформації, яку отримує організація. Для інших аспектів комунікаційного менеджменту підсумками може служити облік всієї підготовленої та поширеної інформації: офіційна документація, релізи, інтерв’ю, кількість цитат доповідача, конкретні надіслані повідомлення, певне позиціонування на важливій проблемі або будь-яке число вимірних інформаційних одиниць, які вироблені в результаті особливої дії. Підсумками також є оцінка певного заходу в рамках більш широкої комунікаційної кампанії. Коли мова йде про результати комунікаційної кампанії, то вони оцінюються залежно від того: чи отримали цільові групи спрямовані їм повідомлення; чи вдалося привернути увагу до цих повідомлень; чи зрозумілий сенс повідомлення; чи зберегли цільові групи ці повідомлення в будь-якому вигляді або формі. Результатом можуть служити і зміни думки, ставлення та поведінка з боку цільової аудиторії, викликані поширеними матеріалами, повідомленнями. Зазвичай, вимірювати результати набагато важче і, в цілому, дорожче, ніж їх підсумки, оскільки перші вимагають більш складних інструментів і методів збору даних. Зокрема, методи, які часто використовуються для вимірювання результатів, включають: кількісні дослідження (особисто, по телефону, поштою, факсом, електронною поштою, через Інтернет, у громадських місцях та ін.); цільові групи; дослідження відносин вибіркових аудиторій; дослідження до/після отримання тесту (наприклад, опитування «до» і «після»); спостереження, участь; та/або методи рольових ігор; багатовимірні дослідження. Зауважимо також, що при аналізі ефективності реалізації конкретних комунікаційних програм, проектів та акцій важливо оцінити, що саме запам’ятали люди, у скількох людей і як змінилося ставлення до фірми і відповідна поведінка. Підкреслимо, що саме реальна поведінка – найбільш загальний і переконливий показник ефективності комунікаційної кампанії.

9.2 Принципи організації ефективного комунікаційного процесу

Комунікація в організації поділяється на формальну і неформальну. Відповідно до цього принципи управління формальної і неформальної комунікацією в організації також відрізняються. Розглянемо 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 кризою; – послідовність і регулярність комунікацій, повідомлення як хороших, так і поганих новин; – персоніфікація і щирість комунікацій, їх особистий характер; – у повідомленнях для персоналу потрібно говорити про перспективи розвитку організації; – інноваційність та креативність у виборі комунікаційних рішень; – поліцентризм і мультінаправленість комунікацій. Коли мова йде про комунікаційну політику по відношенню до неформальної комунікації, то треба враховувати, що важливу роль в комунікаційних мережах організації відіграє інформація, поширювана у формі чуток. Чутки – це сукупність оціночно-нейтральних відомостей (істинних або помилкових), які виникають з анонімних джерел і поширюються по неформальних каналах. На відміну від офіційної інформації вони не володіють достатньою надійністю і виникають при дефіциті чи недовірі до інформації, що йде від керівництва. Типові теми чуток – це майбутні скорочення, засоби покарання за запізнення, можливі зміни в структурі організації, передбачувані переміщення по службі та ін. У поширенні чуток також беруть участь члени організації – носії відповідних комунікаційних ролей: «посильні» – поширюють чутки; «інтерпретатори» – вони додають до чуток власні міркування; «скептики» – ті, хто сумнівається в достовірності чуток; «прихильники» – ті, хто вірить їм і відстоює їх правоту; «приймають рішення» – готові діяти згідно з чутками. Топ-менеджмент організації може використовувати канал чуток, щоб підготувати співробітників до можливих змін, сприйняттю інформації, що носить стресовий чи особистісно-значущий характер та ін. Інформація, поширювана по такому каналу, як правило, зустрічає менш критичний захист. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контр-слуху по тих же каналах. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися. В цілому, менеджеру з комунікацій в організації необхідно мати інструменти і технології, що дозволяють: – вивчати рівень і ступінь інформованості персоналу і неформальних груп, структурних підрозділів з ключових питань життєдіяльності організації; – визначати інформованість адміністративно-управлінського апарату про оцінки його діяльності з боку керованих; – виявляти перешкоди, спотворення, чутки, що наповнюють інформаційне поле; – виявляти неформальні комунікаційні мережі і носіїв певних комунікаційних ролей для надання їм відповідної підтримки (придушення); – мати систему внутрішньофірмового інформування працівників, що забезпечує «прозорість» і «гласність» діяльності всіх структурних підрозділів організації та зміцнює організаційні зв’язки; – організовувати неформальне (неофіційні) спілкування керівництва з рядовими працівниками організації; – організувати ефективну систему зворотного зв’язку, що дозволяє, по-перше, контролювати своєчасність і адекватність засвоєння інформації, і, по-друге, прискорити реакцію керівництва на ініціативи, які виходять знизу. 9.3 Методи розвитку комунікаційних систем організації Підвищення ефективності комунікаційних систем організації можливо на основі детального аналізу використовуваної технології комунікацій та визначенні розривів, нестиковок або провалів в комунікаційному процесі. Майже для всіх організацій регулювання інформаційних потоків залишається досить проблематичним явищем: інформація не завжди потрапляє саме до тієї особи, до якого вона повинна потрапити, а якщо й до того, то не завжди своєчасно. Крім того, в ряді організацій існує проблема нерівномірного інформаційного навантаження. Тому дуже важливим і найбільш часто використовуваним напрямком у вдосконаленні комунікаційного процесу виступає оптимізація системи зворотного зв’язку, усунення комунікаційних бар’єрів, підвищення точності переданої інформації. Методами поліпшення комунікації можна виділити наступні: 1. Управлінське регулювання: чітке визначення та формулювання завдань; формування чіткого уявлення про потреби в інформації начальника і підлеглих; планування, реалізація, контроль у напрямку поліпшення інформаційного обміну; обговорення планів, завдань, шляхів їх вирішення. 2. Удосконалення системи зворотного зв’язку: переміщення людей з одного підрозділу організації в інше з метою обговорення; опитування працівників, в середовищі яких необхідно виявити: чи чітко доведені до них завдання їх діяльності, з якими потенційними і реальними проблемами стикаються або можуть зіткнутися стратегії змін; чи отримує їх керівник для пропозицій. 3. Удосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденції фільтрації ідей або їх ігнорування на шляху знизу вгору. 4. Створення каналів інформаційних повідомлень (статті, радіо та ін.). 5. Впровадження сучасних інформаційних технологій (електронна пошта, відеоконференція та ін.). Управління комунікаціями необхідно будувати на принципах, що визначають увагу керівника до цієї сторони його діяльності як менеджера, а також науковий підхід до формування системи комунікацій в організації. До такого роду принципів належать: – принцип формування структури комунікацій, що відповідає потребам співробітництва, партнерства та компетентності; – принцип регулювання масштабів комунікацій для певних посадових осіб і підрозділів; – принцип раціонального використання робочого часу керівника; – принцип інформаційного забезпечення комунікацій, розподіл інформації для встановлення і підтримки необхідних комунікацій; – принцип повноважень і відповідальності; – принцип регулювання комунікативного навантаження різних ланок організації; – принцип обліку неформальних комунікацій і використання їх у процесі управління. Особливу увагу слід приділити висхідній комунікації, яка сповіщає менеджера про стан підлеглих, допомагає йому правильно визначити якості працівників і відкриває шлях для більш ефективних комунікацій зверху вниз. У той же час існує проблема спотворення комунікацій, що надходять знизу вгору, тому що 67 працівники частіше будуть говорити начальнику те, що він хоче почути, а не те, що є насправді. Для поліпшення висхідних потоків можна використовувати такі допоміжні системи: – систему дій, що позначається терміном «політика відкритих дверей», яка являє собою готовність керівника будь-якого рангу вислуховувати пропозиції рядових працівників; – систему дій «виведення управління за межі кабінету», зокрема обхід керівником підприємства. Неформальні комунікації пов’язані з неформальними групами і неслужбовими питаннями, а також поширенням чуток. Система чуток добре працює, оскільки використовує багато каналів. Інформація може дійти до величезного числа людей за короткий проміжок часу. Необхідно навчитися користуватися системою чуток і не перешкоджати неформальній комунікаційної мережі. В цілому, головна перевага системи неформальних комунікацій – в її більшої гнучкості, що нерідко сприяє якнайшвидшому поширенню інформації.