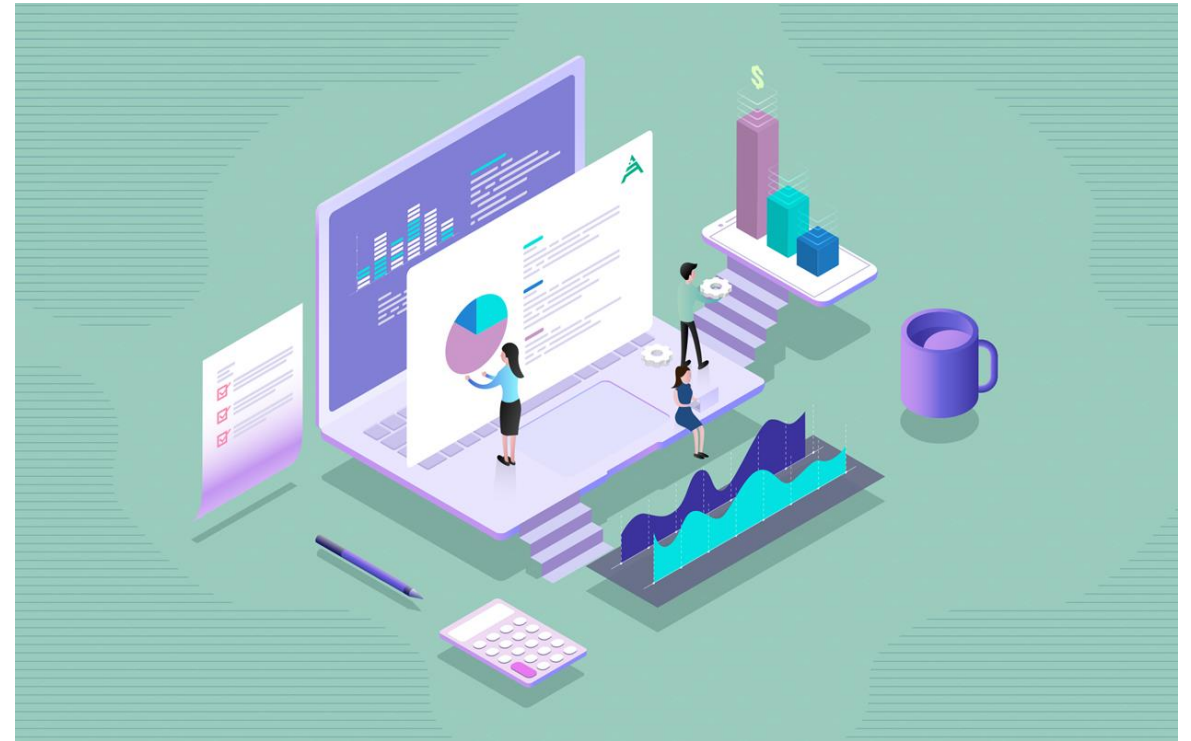


Тема 4. Комунікації в середині організації



4.1 Внутрішні комунікації

Комунікації в організаціях відіграють важливу роль. Потoki інформації, які слугують основою комунікацій, дозволяють організації реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Комунікації залежно від суб'єктів комунікаційного процесу поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні комунікації дозволяють здійснювати обмін інформацією в середині організації, тоді як **зовнішні комунікації** - це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем. Вони здійснюються від імені організації як юридичної особи уповноваженим органом або представником.

Внутрішні корпоративні комунікації

Внутрішні корпоративні комунікації – це комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, формування корпоративної ідентичності та лояльності, впровадження і розвиток корпоративних культурних стандартів тощо.

Внутрішні корпоративні комунікації – це частина загального комунікаційного потоку компанії, зміст якої становлять різні відомості раціонального або емоційного характеру. Їх мета полягає у встановленні, підтримці та розвитку добропорядних відносин між співробітниками, персоналом і керівництвом (менеджерами вищої ланки).

Важливість внутрішніх комунікацій

- Внутрішні комунікації й опосередковано, і безпосередньо торкаються зовнішньої громадськості. Опосередковано – кожен працівник має сім'ю, друзів, сусідів (зовнішня громадськість). До них потрапляє частина інформації, яку отримує співробітник компанії. Покупець, що особисто знайомий з кимось із працівників, краще ставиться до цієї фірми.
- Безпосередньо – члени сім'ї працівника стають об'єктом внутрішніх комунікацій (привітання зі святом, важливою подією – народження, одруження дітей, їхні успіхи у школі та виші тощо; участь у корпоративних заходах – вечорах, банкетах, святкуваннях).

Компанія «Київстар» - створення програми "КОД 6П"

- ❑ "Прийміть", "Піклуйтеся", "Підтримуйте", "Продовжуйте", "Працюйте", "Погляньте у майбутнє" - це "6П" від "Київстар".
- ❑ Впродовж шести тижнів на базі корпоративної соціальної мережі Workplace проходили щоденні активності: публікувався цікавий пізнавальний контент, поради щодо того, як пережити різні стадії стресу та загалом цей складний період з мінімальними збитками для власного здоров'я. Також для співробітників були організовані онлайн-зустрічі з відомими українцями та військовими.
- ❑ Щоб колективу було легше візуалізувати посил кожного "П", топ-менеджери компанії записали відеозвернення, в якому поділились власним досвідом переживання різних періодів сприйняття.

Варіанти комунікаційних розривів всередині компанії:

- відсутність постійних каналів двостороннього спілкування між колективом і керівництвом;
- нерозвиненість системи внутрішньо-корпоративних каналів комунікації;
- відмова від інформування пересічних співробітників про найважливіші рішення, що приймаються компанією;
- наявність в колективі інформаційного вакууму, особливо під час кризових ситуацій;
- повідомлення, які керівництво транслює трудовому колективу, не відповідають очікуванням співробітників.

4.2 Форми організаційних комунікацій:

- 1) комунікація із зовнішнім середовищем;
- 2) вертикальні комунікації в рамках організації;
- 3) горизонтальні комунікації всередині організації;
- 4) неформальні комунікації;
- 5) комунікаційні мережі.



Вертикальні комунікації

здійснюються по низхідній або висхідній формальним лініям між керівниками і підлеглими і можуть залучати до процесу обміну інформацією кілька рівнів в організації.

За спадними комунікаціями передаються повідомлення про цілі і стратегії, поточні завдання, нові процедури і правила, посадові інструкції і майбутні зміни в організації, зворотний зв'язок за результатами діяльності і ін.

За висхідними комунікаціями надходять повідомлення про виникаючі проблеми, ідеї і пропозиції, звіти про результати діяльності та інша контрольна інформація, скарги та прохання і т. ін.

Горизонтальні комунікації

обмін повідомленнями між різними відділами, підрозділами, що знаходяться на одному рівні в організації, і між колегами по роботі всередині цих підрозділів.

цілі:

- координація завдань;
- рішення проблем;
- обмін інформацією;
- вирішення конфлікту.

Комунікаційна мережа

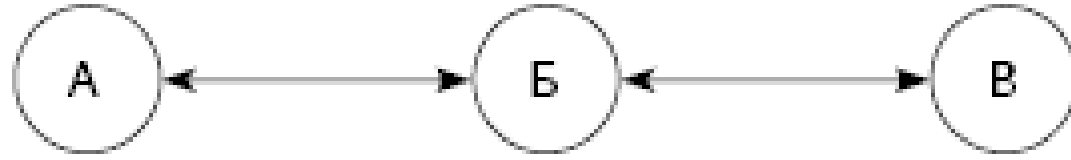
Вертикальні і горизонтальні потоки комунікацій можна об'єднати в різні моделі - комунікаційні мережі.

Мережа - це з'єднання певним чином людей, які беруть участь в комунікаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків.

За допомогою мережі члени групи здійснюють комунікацію. Діяльність групи може відрізнятися більше чи менше в залежності від того як побудовані комунікаційні мережі.

Основними мережами є «ланцюг», «колесо», «коло» «усеканальна», «Y».

«Ланцюг»



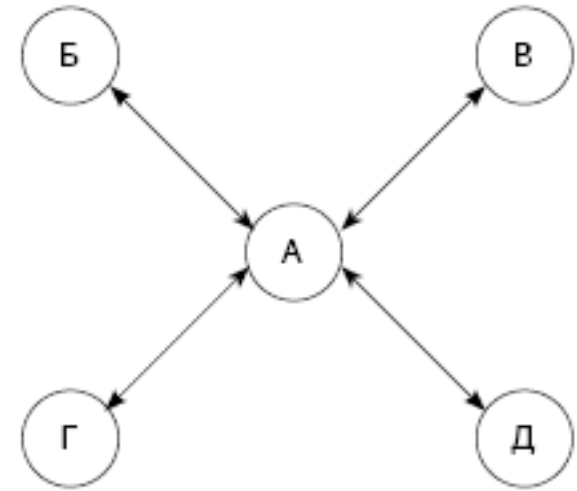
Рішення передається з одного кінця на інший, та стає відомо всім виконавцям.

Суб'єкти на кінцях ланцюга, яких він об'єднує, знаходяться в тупиках, а суб'єкти в середині не тільки виконують роль посередника комунікацій, а й можуть їх контролювати.

На практиці як самостійна така структура існує рідко; частіше вона є елементом більш складних утворень, в яких служить інструментом неформальних комунікацій суб'єктів одного рівня.

«Колесо»

У схемі колесо усі комунікативні потоки проходять через одну центральну особу, яка є груповим лідером. По суті, колесо - найбільш централізована схема, оскільки одна особа отримує і поширює всю інформацію.

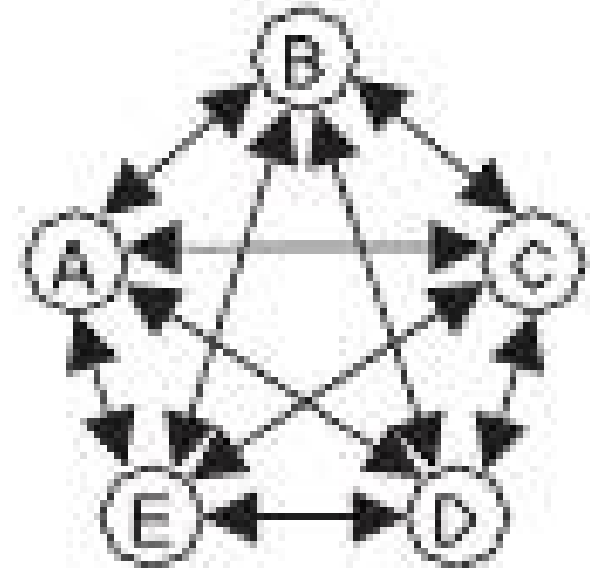


Силові лінії виходять з центру. У мережах типу "колесо" представлена формальна централізована ієрархія влади, при якій підлеглі здійснюють комунікації один з одним через свого начальника. "Колесо" дозволяє почати діяти швидше. Інформація з центру одночасно надсилається в усі точки.

Тут завжди ясно, хто несе відповідальність, досягається більше порядку. Це найбільш стійкий тип мережі, в ній важко утворити неформальний канал.

Однак "колесо" сильно залежить від особистісних характеристик лідера (центру). Може виникнути інформаційне перевантаження центру. Можлива фільтрація інформації центром.

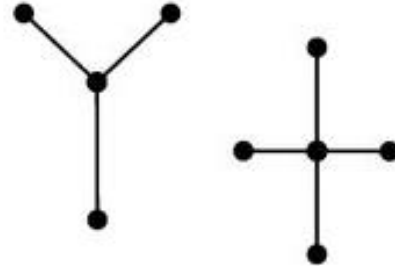
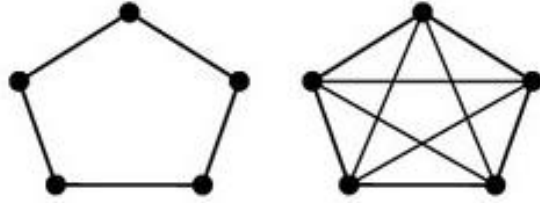
Мережа типу «всеканальна» або кожен з кожним (all-channel) стимулює створення гарного морального клімату і пристосованості, вона стимулює обмін думками у робочій групі. Така мережа зазвичай використовується у різного роду комітетах, якщо тільки голова не наполягає на тому, щоб всі зв'язки проходили через нього.



Повільні і менш точні

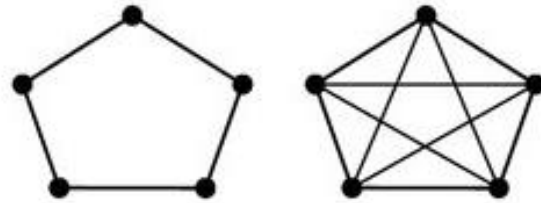
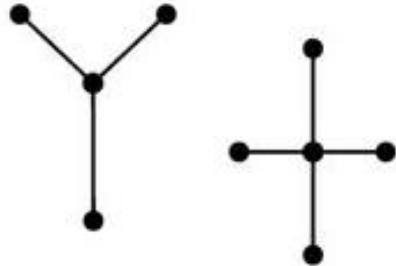
Швидкі і більш точні

Прості задачі



Централізовані мережі = Y-образні "Хрес
Т"

Комплексні задачі



Децентралізовані мережі = "Круг"
" Всі канали

Неформальні комунікації

не пов'язані ні з формальними каналами, ні з ієрархією в організації. Вони виникають спонтанно, не по розпорядженню керівництва, є випадковим обміном інформацією між людьми при зустрічі і з'єднують всіх співробітників організації.

Два типу неформальних каналів:

Чутки («виноградна лоза»);

«Виходи в народ».

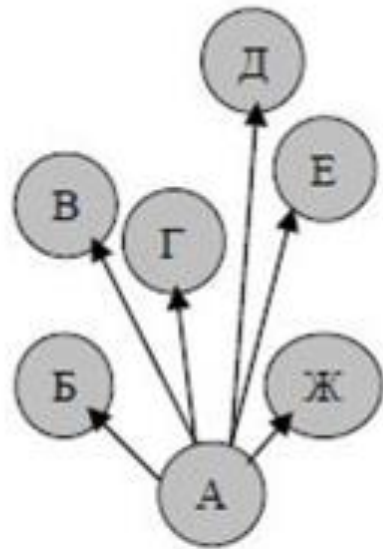
Чутки є неперевірені відомості, зазвичай циркулюють всередині організації (внутрішні) або в зовнішньому середовищі організації (зовнішні).

Чутки дозволяють співробітникам заповнити інформаційний вакуум, уточнити рішення керівництва. Вони активізуються, коли в організації відбуваються зміни, відчувається збудження, занепокоєння або коли погіршується економічна ситуація.

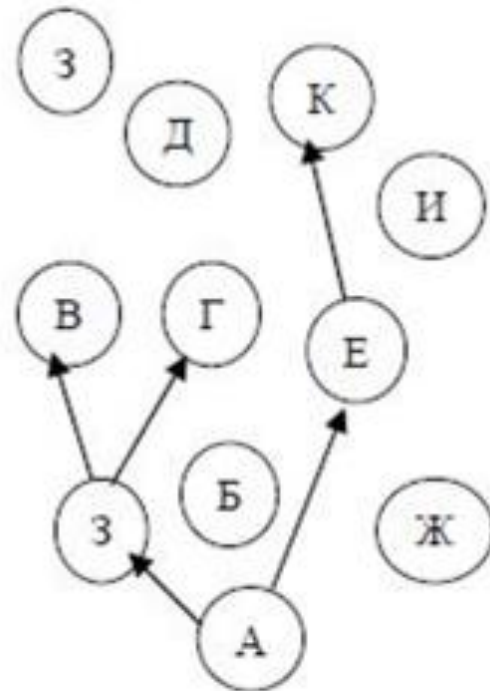
Види ланцюгів «виноградної лози»



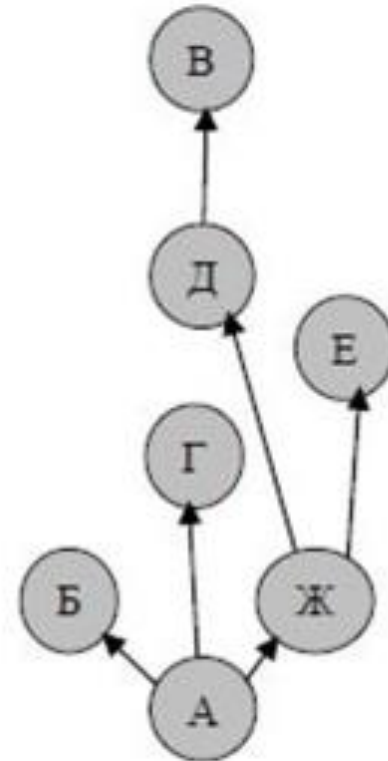
Єдино спрямований ланцюг (кожний передає комусь іншому, але одному)



Плітки (один передає інформацію усім)



Вірогіднісний ланцюг (новина розповсюджується) при нагоді

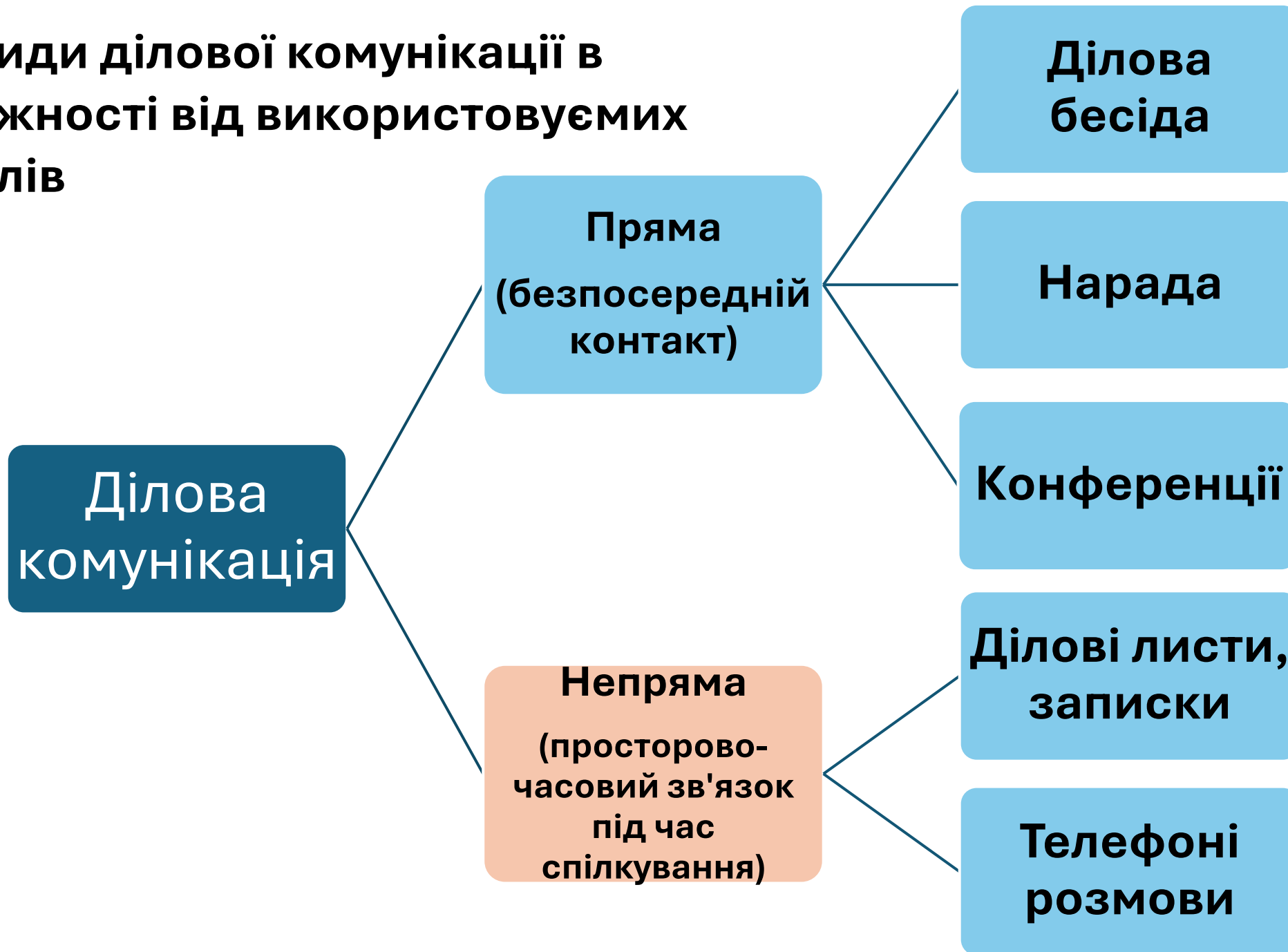


Гроновий ланцюг (інформацію передають певні співробітники)

Фактори, що заохочують участь в «виноградній лозі»:

- Занепокоєння і невпевненість
- Причетність до подій друзів і колег
- Оперативність інформації
- Можливість встановити контакти з іншими людьми
- Характер роботи не заважає розмові
- Участь в роботі, що є джерелом цікавої для інших співробітників інформації
- Особистість зв'язкового

4.3 Види ділової комунікації в залежності від використовуємих каналів



Визначення мети комунікації

- Привернути увагу до проблеми або досягнення
- Сформуванати знання
- Сформуванати розуміння
- Отримати підтримку
- Отримати залучення
- Змінити поведінку
- Запросити до дії



4.4. Робота з інформацією на робочому місці

- В робочому середовищі ви збираєте, упорядковуєте та застосовуєте інформацію в контексті кодексу поведінки, політики та процесів вашої організації.
- У вас може бути доступ до інформації про продукти, послуги та іншу інформацію, наприклад про виробництво плани, маркетингові плани, бізнес-, стратегічні та командні плани або статистичні дані щодо здоров'я та безпеки на робочому місці, інциденти та плани управління безпекою відповідно до юридичних та організаційних вимог.
- До кола завдань на робочому місці дуже часто входить збір, аналіз, організація та представлення інформації.

Пошук інформації

Почніть пошук інформації, поставивши п'ять запитань і відповівши на них:

1. Коли потрібна інформація?
2. Яка інформація потрібна і в якому обсязі?
3. Чи можу я отримати доступ до ресурсів, які дозволяють мені спілкуватися в мережі, розробляти опитування чи анкети, скликати фокус-групи та консультуватися?
4. Чи дає технологія доступ до баз даних, внутрішньої мережі компанії, Інтернету та хмарних джерел інформації?
5. Який спосіб упорядкування та форматування інформації є найкориснішим (письмовий список, електронна таблиця, база даних, документ Word)?

Збір інформації

- ❑ Ефективний збір і організація інформації дозволяє перетворювати інформацію в знання. Знання полегшують командні та індивідуальні дії, досвід і навчання під час роботи над проектами та щоденними завданнями.
- ❑ Інформація є цінним бізнес-активом. Конфіденційність важлива, безпека інформації має бути забезпечена, дані повинні бути захищені.
- ❑ Інформація збирається, організовується та зберігається, надається, використовується та утилізується, коли вона більше не потрібна.

Джерела інформації

Інформація на робочому місці збирається з первинних і вторинних джерел.

Основними джерелами інформації є люди чи організації, які представляють оригінальне мислення, діляться новою інформацією.

Зі вторинних джерел можна отримати інформацію, яка вже була інтерпретована і проаналізована.

Інформація, зібрана з первинних або вторинних джерел, використовується для прийняття рішень.

Якісні дані - це інформація, яка описує речі, ситуації, можливі причини.

Якісні дані надають широке розуміння всієї ситуації. Однак, оскільки на них впливає уявлення людей, якісні дані можуть бути суб'єктивними.

Кількісні дані - це інформація, яку можна порахувати або виразити в числовому вигляді.

Кількісна інформація, зібрана в ході опитувань і анкет, має перевагу в тому, що вона є статистично надійною, репрезентативною та порівнюється з іншими дослідженнями та попередніми результатами.

Письмові та онлайн-опитування та анкети дозволяють зібрати велику кількість інформації від великої кількості людей за короткий проміжок часу. Стандартизовані запитання підвищують узгодженість і можуть бути кількісно визначені швидко та легко. Вони дозволяють отримати негайний зворотний зв'язок, наприклад, наприкінці тренінгу, і є відносно економічними.

До недоліків можна віднести відсутність можливості пояснити запитання респондентам, які можуть мати труднощі розуміння питання та результати, які можуть бути недійсними.

Методи збору інформації

Збір оригінальної інформації

- Очні інтерв'ю
- Опосередковано через опитування та анкетування

Аналіз письмового матеріалу

- Файли клієнтів, рекомендації та заявки на найм
- Письмові звіти, файли та листування

Збір із зовнішніх джерел

- Конкуренти
- Консалтингові агенції
- Професійні асоціації

Аналіз досліджень інших

- Клієнтські бази даних
- Підписні бази даних
- Каталоги в Інтернеті та бібліотеках

Аналіз внутрішньої інформації

- Послуги хмарних обчислень
- Програмне забезпечення для планування та управління проектами
- Інтранет і спільні робочі простори

Дослідження соціальних мереж

- Блоги, Facebook, Twitter
- Інфографіка онлайн

Повідомлення

твердження

+

аргументи, які його підтверджують

+

практичні приклади

-
- Обираємо символи, візуальну інформацію, конкретні приклади, історії, події, що підкріплять повідомлення
 - Пояснення чому це важливо для ЦА, яким чином це вплине на неї

4.4 Визначення стейкхолдерів (зацікавлені групи)

Стейкхолдери - людина, група чи організація, яка має інтерес або стурбованість щодо діяльності організації (організацій).

Організація певною мірою **впливає** на зацікавлені сторони, а вони можуть **впливати** на те, що організація говорить і робить. Зацікавленими сторонами є директори, працівники, профспілки, акціонери та інвестори, уряд та урядові установи, споживачі, партнери, постачальники та місцева громада, де працює організація.

Стейкхолдери не всі однаково рівні і потребують пріоритетності, різних стратегій комунікацій, і повідомлення для них будуть передаватися через різні канали.

Стейкхолдери (зацікавлені групи)

Зацікавлені сторони по відношенню до організації можуть бути як **зовнішніми**, так і **внутрішніми**.

До **зовнішніх зацікавлених сторін** відносяться клієнти, кредитори, постачальники, представники органів державної та місцевої влади, громадські організації, засоби масової інформації, а серед **внутрішніх зацікавлених сторін** - власники, вище керівництво, робітники.

Зацікавлені сторони можуть бути як **позитивними** (що підтримують діяльність), так і **негативними** (що творять опір діяльності, або матимуть свій зиск із атак на таку діяльність).