

Проверете къде е мястото на комуникациите в организационната структура при различни организации.

**Любка Христова
F64160**

Същност и значение на комуникацията

Комуникацията е от много голямо значение за предприемачеството и за бизнеса, тъй като тя самата е неразделна част от всяко предприемачество и всеки бизнес. Тя наистина дава безалтернативна възможност на мениджърите, предприемачите и бизнесмените да привеждат своите планове в действие, да избягват дублирането на функции и изпълнението на ненужни дейности, както и да координират положените усилия, да споделят знания, да докладват за свършената работа и за осъществения напредък, да решават проблеми, и т.н. Комуникацията помага на служителите и работниците да установят необходимите отношения с физически или юридически лица, хора или цели фирми извън организацията: това са представители на други организации (доставчици, компании, предлагащи различни услуги, корпоративни клиенти), както и индивидуални потребители (други клиенти и широката публика като цяло). Без комуникация бизнесът е немислим – той не може да се прави и не може да функционира, респективно, да се планира, организира и развива.

Комуникациите са сред най-значимите и съществените процеси в съвременното общество. Добрата комуникационна функция е предпоставка за създаване на основа за разбирателство между социалните субекти, между организациите и техните публики, между представителите на различни социални групи и отделните индивиди.

Може основателно да се твърди, че науката за комуникацията сравнително отскоро се изявява като специфично изследователско направление, използващо теоретичната и емпиричната база на други научни области като социология, философия, психология, културология, като не съществува пълен консенсус при подходите от гледна точка на различните дисциплини. В този смисъл Дж. Милър разглежда седем „традиции” в изследването на комуникацията, всяка от които по един или друг начин, в по-голяма или по-малка степен, влияе върху (някои от, всички или част от) останалите. Това са:

Риторична – изкуство и практически умения за изразяване и убеждаване
Семиотична – знаци и знакови ситуации, опосредстващи общуването
Феноменологична – изследване на другостта, създаване на диалогичност

Кибернетична – (механично) пренасяне на информация
Социопсихологична – изразяване, взаимодействие и влияние
Критична – аналитична рефлексия
Социокултурна – възпроизводство на социалния ред

Съществуващите определения на термина „комуникация” го третират от различни гледни точки. В центъра на нашето внимание са социалните комуникационни процеси, поради което под „комуникация” ще се разбира единствено общуването между група хора, свързани с обща дейност. В този смисъл това явление трябва да се разглежда като социално поведение, социално действие, символно предавана социална интеракция и опосредстван процес.

Нивата, на които може да се структурира комуникацията в обществото, което би позволило общуването да се изследва по-ефективно, са всъщност две: микро ниво (междупersonностна) и макро ниво (масова, или между структури). Всяка от тези форми на общуването обхваща различен брой хора и специфични взаимодействия между тях. Комуникациите на микро ниво се изследват от гледна точка на въздействието, което те оказват върху хората, докато комуникациите на макро ниво се свързват не с индивиди, а със структури от хора – социални мрежи, организации, компании, култури.

Умението да се управляват хора е изкуство и се нуждае от личностно посвещение. Не всеки добър специалист обаче е и роден мениджър и не всеки мениджър е добър комуникатор. Разбират ли това българските организации? Организациите в днешно време са сложни и често международни и мултикултурни. Следователно е от огромно значение процесите на комуникация със служителите, партньорите и акционерите да протичат безпроблемно и ефективно, както и в съответствие със специфичното законодателство.

Вътрешните комуникации трябва да бъдат провеждани в съответствие с политиките на управлението на човешките ресурси, на управлението на компанията и стратегическите и пазарни цели на компанията. А всички те работят, спазвайки законите на държавата, в която са, както и тези на международното търговско право и на Международната харта за човешките права. Една от малките организации, която провежда изследвания на вътрешните комуникации в българските организации, е Apeiron Communication (осъществява консултантски услуги в сферата на комуникациите, които имат предимство-то на стратегическия анализ и планиране.) – консултантска фирма в сферата на комуникациите. Според последното нейно проучване, проведено през 2010 г., служителите в българските организации се информират предимно от колегите си. От 50 % (през 2008) на 35 % (през 2010) е спаднал дялът на

работещите, които посочват директната комуникация като основен комуникационен канал във фирмата, в която работят. Кризата чувствително е редуцирала оперативките между служителите и преките им ръководители в компаниите.

Комуникациите функционират в йерархия, при което най-ниските нива са повлияни и дори предопределени от по-високите нива и, като правило, това, което е вътрешна комуникация на по-високото ниво е, от своя страна, аспект на външните комуникации на по-ниските нива.

Очевидно е, че с годините определенията, давани на понятието „комуникация“ се множат и обогатяват в дълбочина, поради което ще проследим този процес. От гледна точка на техническите аспекти на комуникацията, налице са няколко елемента: информационен източник, излъчвател, получател, крайна цел, както и шум, създаван от определен източник.

Добре би било да се поясни, че под обратната връзка се разбира информацията, която пристига обратно при комуникатора след първоначалното изпращане на съобщението. Обратната връзка дава възможност да се разбере как е било възприето съобщението и какво следва за по-нататъшното поведение спрямо реципиента. Обратната връзка във вътрешно-организационните комуникации по своя характер варира в широки граници – тя може да бъде проявена като моментална реакция (реплика, действие, формиране на мнение, нагласа), отложено действие, одобрение или неодобрение, неразбиране, отхвърляне на съобщението, повишаване и понижаване качеството на изпълнение на задачите, повишаване или понижаване на нивото на мотивираност за участие в работния процес и дори напускане на организацията. Обратната връзка се явява своеобразен индикатор по отношение на ефективността на комуникацията. Именно нейното наличие или дори отсъствие (като екстремен случай), а също и нейното проявление позволяват да се прецени дали и доколко процесът е дал желаните от комуникатора резултати.

Всеизвестната истина е, че организация, която разполага с лоялни служители, има предимство пред конкуренцията. Малко фирми обаче се радват на постижения в тази насока. Някои мениджъри се оказват неспособни да изградят екип, готов да даде всичко от себе си в преследване на корпоративните цели. В повечето случаи причината за това се крие в недобрата (или дори липсваща) фирмена политика за изграждане на ефективни вътрешни комуникации. Служителите на една компания са един от най-ценните ѝ активи. Обикновено тяхната

производителност е пропорционална на мотивацията им. А мотивацията далеч не зависи само от възнаграждението. Почти винаги тя е функция и на доверието на служителите към мениджмънта, на тяхната информираност относно настоящето и бъдещето на компанията, на техните междуличностни и междуекипни взаимоотношения и т.н. Част от типичните проблеми, които „травят“ атмосферата в много компании са:

Посланията на ръководството се губят надолу по веригата;

Служителите работят проформа и не се интересуват от успехите или проблемите на компанията;

Интриги натоварват взаимоотношенията между хора и екипи;

Качествени кадри трудно биват привлечани и задържани.

Вътрешните комуникации могат до голяма степен да помогнат за решаването на тези предизвикателства и силно да подобрят мотивацията на служителите. В този смисъл качеството на вътрешните комуникации в една компания пряко влияе върху нейната производителност.

Когато става дума за вътрешноорганизационни комуникации е важно да се отбележи, че обратната връзка в процеса на междуличностната и на масовата комуникация по правило има различен характер. Ако в междуличностната комуникация тя е директна и в реално време, то в масовата тя остава индиректна, което трябва да се отчита при използването на модела към приложните комуникационни дисциплини.

В наши дни, когато медиите често се приемат като определяща сила при дефиниране на социалните отношения, комуникацията следва да бъде разбрана не само като еднопосочен процес, а като обмен на стойности, които пък не могат да бъдат откъснати от социалния контекст, в който се реализират.

Масовата комуникация в своята същност и в процесите на протичане не се отличава значително от междуличностната комуникация, колкото и това да звучи парадоксално на пръв поглед. Изправя се пред същите препятствия – привличане на вниманието, приемане, интерпретация и предразположение към поднесената материя. Тя изисква същия вид договореност между изпращача и получателя на съобщението и зависи от активизирането на подобен вид психически движещи сили.

Вътрешните комуникации са един от основните лостове, които мениджмънта използва, за да достигне определена информация относно целите на фирмата и

заобикалящата я среда до персонала. Значението им за компании с голям брой персонал е дори още по-голямо. Всички решения и намеренията на ръководството трябва да достигат до служителите по подходящия начин периодично, отговорно, искрено и добронамерено. Работниците и служителите от различните организации големи или малки, отделят най-много време на комуникацията (обсъждат проблеми и различни трудови ситуации, изучават или подготвят доклади и отчети, дават или получават инструкции, четат или диктуват писма, говорят или отговарят по телефона, интервюират, държат речи, взаимодействат помежду си и наблюдават човешкото поведение). Вече всеки говори за комуникацията и за проблемите, които се пораждат от неефективната комуникация в организациите.

Кои са трите предизвикателства, които създават най-голям стрес в работата на комуникационните професионалисти. Ограниченията в бюджета се посочват от 58% от интервюираните, управлението на отношенията между вътрешните отдели – от 53 на сто, и трудностите при следенето на иновациите в областта на социалните медии – от 50 процента. Други проблеми, посочени в останалите отговори, не преминават границата от 50 на сто.

Фактът, че вътрешните комуникации са в челната тройка на възможните отговори, при това в отворен въпрос, в който отговорите не са предварително зададени, говори, че проблематиката на вътрешноорганизационните комуникации е изключително актуален проблем, провокиращ множество въпроси. Актуалността на темата в международен план ни дава основание да предположим, че същият проблем, в неговите локални измерения, вече е или ще бъде налице и при българските специалисти по комуникация в най-близкото обзорието бъдеще.

Големите компании с множество подразделения често имат специалисти по вътрешни комуникации във всяко свое подразделение, които са подчинени и на началника на персонала за съответното подразделение и на отдела по корпоративни комуникации на компанията. В идеалния случай всяко подразделение споделя своите добри практики за пренасяне на съобщенията от висшето управленско ниво към служителите в тяхната сфера и съобразява комуникационните практики с нуждите на служителите, за които отговаря и се съобразява с техните особености при определянето на съдържанието и тона на комуникацията, която осъществява с тях.

Вътрешните комуникации са оценени като неразривно обвързани с цялостните стратегически политики на организацията и в тясна връзка с останалите

комуникационни процеси на организацията, нейната обкръжаваща среда и цялостно представяне на общия пазар. В този смисъл е логично толкова голяма организация да се обърне към външни експерти за решаване на вътрешните си комуникационни казуси.

Тенденцията е, че съвременните организации все по-добре разпознават значението на вътрешните комуникации, все повече специализирани ПР агенции и консултантски фирми предлагат услуги в тази насока, все повече организации търсят такива услуги. Няма общовалидно правило за установяването на управлението на вътрешните комуникации в един единствен отдел. Това е вътрешноорганизационна област, в която в различни компании ключова роля имат ПР и HR отделите, със сериозното участие и въввлеченост на висшия мениджмънт на компаниите.

Без значение къде са позиционирани в организационната структура или дали с тях се занимават вътрешни експерти или наета външна фирма, вътрешните комуникации трябва да работят близо и в синхрон с външните комуникации на организацията, за да се интегрират съобщенията, изпращани до различните публики на организацията.

Ако се проследят данните за финансирането на комуникационните дейности в организациите, става видно, че ресурсите се отделят приоритетно за външните комуникации, особено в работата на специалистите по ПР. В работата на HR специалистите почти половината от отговорите посочват, че бюджетите са съизмерими. Приемайки, че дейностите на организациите се измерват до голяма степен с финансирането на съответните дейности, можем да заявим, че още преди четири години вътрешните комуникации са заемали достойно място в българските организации. Специалистът по вътрешни комуникации е мостът между висшето ръководство и останалите в екипа. На него или му вярват, или отказват да го слушат. Затова неговата роля в екипа става все по-значима.

Когато новини, отнасящи се до организацията, попаднат в публичното пространство – интернет или традиционните медии, служителите на организацията трябва да са вече информирани, да са запознати с гледната точка на организацията по случая, за да се чувстват част от една общност, и че тяхното мнение и съществуване са от значение за организацията. Този подход също така дава възможност на организацията да поддържа по-добър контрол върху съобщенията си, вместо да позволява на външни медии да ги представят и позиционират по техен начин.

С течение на времето границата между вътрешните и външните публики става

все по-условна, защото служителите на една организация все по-често са членове на различни разнообразни групи, някои от които са част от външните публики на организацията. Особено в западния свят те често са акционери, членове на партии, на граждански организации, клиенти и членове на местната общност. Дейвид Вербраска, генерален директор за корпоративни комуникации на „Пфайзер”, сочи, че мениджмънтът трябва да разбере, че вътрешната публика може да бъде дори по-важна за организацията от външната – по всички причини, които бизнесът може да посочи и ако тези две сфери не се свържат, това неминуемо ще доведе до последствия. Поради тази и подобни на нея гледни точки, в някои организации вече гледат на термина „вътрешни комуникации” по нов начин.

Възможността вътрешните съобщения да изтекат във външното пространство, дори и чрез натискането на един компютърен бутон означава, че вътрешните комуникатори трябва винаги да предвиждат възможността техните съобщения да достигнат до външни публики, включително инвеститори и медии

В този смисъл е неразумно да се говори за комуникациите като за второстепенна функция в работата на организацията. Напротив, тя е основна обединяваща функция, без която нито една организация не би могла да съществува успешно. А самата комуникационна функция обединява във себе си външните и вътрешните комуникации и за нито едно от двете не може да се мисли като за отделно звено или отделна част от дейността на специалистите по комуникация. Естествено, специалистите по човешки ресурси също имат своята роля в общуването с вътрешните публики. Така, както и специалистите от правния отдел, които също работят с казуси от областта на вътрешните отношения в организацията. Но всички тези дейности трябва да са наясно и да се съобразяват с общата комуникационна политика на организацията.

Източници :

*Глава 4. Същност и място на комуникациите в организационната структура;
Позициониране и значение на вътрешните комуникации в българските организации;
Вътрешноорганизационни комуникации в съвременната организационна структура;
Дисертация за присъждане на образователна научна степен “доктор”-Евелина Христова*

**Любка Христова
F64160**