



**Center for Career Development**

*by LINKgroup*

# ***COMUNICARE CORPORATIVĂ EFICIENTĂ***

***Dr. Ana-Maria Zamfir***

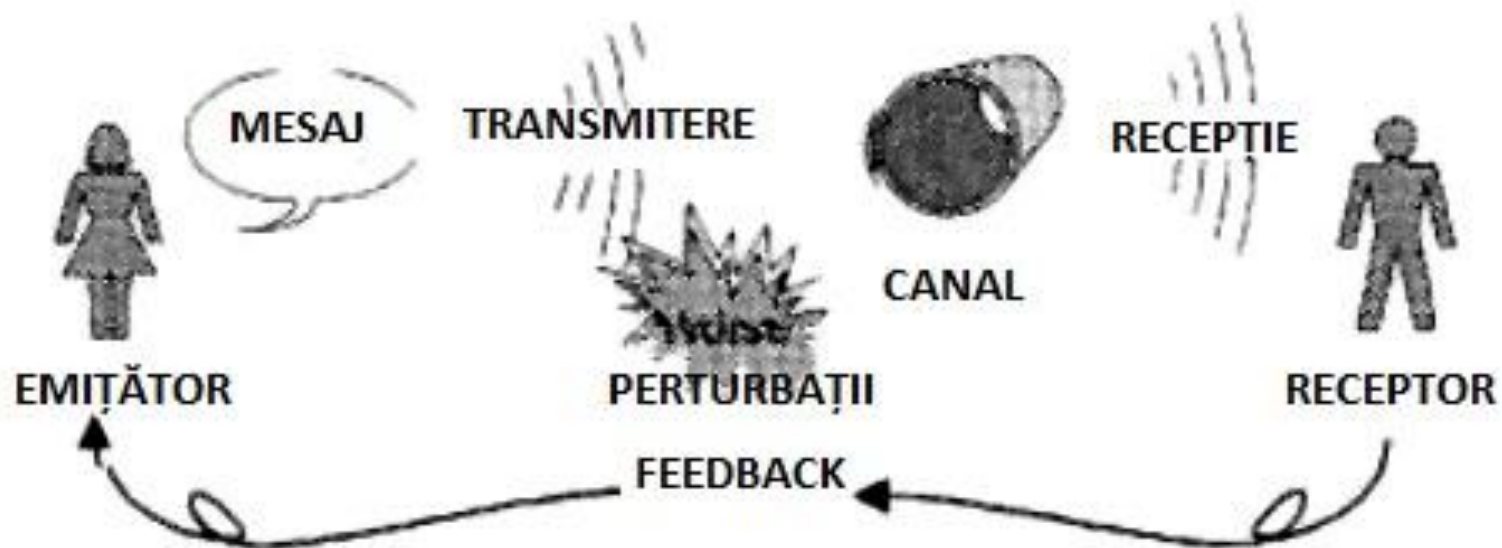


## **SISTEMUL DE COMUNICARE**

Comunicarea corporativă reprezintă funcția managementului care oferă cadrul pentru coordonarea efectivă a comunicării interne și externe, cu scopul general de a stabili și menține relații reputaționale favorabile cu grupurile de stakeholderi implicați în existența și funcționarea organizației.

## SISTEMUL DE COMUNICARE

Modelul de comunicare Shannon - Weaver



## **SISTEMUL DE COMUNICARE**

Elementele componente ale comunicării corporative includ:

- Reputația corporativă;
- Promovarea corporativă;
- Comunicarea cu angajații;
- Relațiile cu investitorii;
- Relația cu autoritățile;
- Managementul relației cu mass-media;
- Comunicarea în situații de criză.

## **SISTEMUL DE COMUNICARE**

Acțiunile necesare pentru a face ca procesul de comunicare să funcționeze eficient sunt:

- circulația informației între manageri și subordonați;
- implementarea unui sistem de comunicație viabil;
- instruirea forței de muncă pentru a folosi corespunzător sistemul de comunicație;
- crearea unui sistem de recompensare pentru a încuraja folosirea comunicării.



Comunicarea corporativă este un instrument utilizat în cadrul conducerii corporative. Conducerea corporativă se referă la un sistem de reguli și norme prin care companiile sunt conduse și controlate. Printre obiectivele conducerii corporative se pot evidenția:

- comunicarea eficientă și permanentă cu angajații firmei;
- asigurarea disciplinei financiare, prin auditul intern și extern al firmei;
- eficiență decizională;
- informarea permanentă a publicului, prin comunicarea externă, cu privire la obiectivele și produsele firmei;
- asumarea responsabilității firmei față de comunitate și mediu.



# PRINCIPII ALE COMUNICĂRII CORPORATIVE INTERNE

Comunicarea internă organizațională reprezintă comunicarea și interacțiunile dintre membrii unei organizații.

Comunicarea ajută indivizii și grupurile:

- să își coordoneze activitățile în vederea îndeplinirii scopurilor comune și individuale,
- în procesele de socializare corporativă,
- în luarea deciziilor,
- în rezolvarea problemelor și/sau conflictelor,
- în realizarea schimbărilor la nivel de management.



# PRINCIPII ALE COMUNICĂRII CORPORATIVE INTERNE

Comunicarea internă oferă tuturor angajaților indiferent de poziția ierarhică:

- informații importante în legătură cu postul pe care îl ocupă,
- informații referitoare la organizația în care își desfășoară activitatea,
- informații despre mediul extern al organizației,
- informații despre mediul intern al companiei,
- poate contribui la motivarea angajaților,
- poate consolida încrederea,
- poate conduce la crearea unei identități comune,
- poate mări implicarea personală,
- oferă indivizilor un mod de a-și exprima sentimentele, de a împărtăși speranțele și ambițiile,
- reprezintă un mijloc pentru a celebra și a rememora realizările.





## TIPURI DE COMUNICARE

"Față în față"

La nivel de grup

Pe **verticală**

Pe **orizontală**

Pe **diagonală** sau omni-direcțională



## **BENEFICIILE MĂSURABILE ALE COMUNICĂRII INTERNE**

- Angajații nealiali sau care nu se implică în îndeplinirea obiectivelor organizației pot provoca pierderi de peste 50 de miliarde de dolari anual, prin defecte de calitate, costuri de refacere și reparare, absentismul de la locul de muncă și reducerea productivității, conform lui Alvie Smith, fost director de comunicare corporativă la General Motors (citat în Cutlip, Center & Broom, 2006).
- Îmbunătățirea informațiilor pe care le primesc angajații cu privire la clienți, organizație sau propria muncă, în materie de calitate, oportunitate și adecvare, le poate îmbunătăți performanța individuală cu 20 până la 50% (Boyett & Boyett, 1998).
- Mai mult de 80% din angajații chestionați în SUA și Marea Britanie au declarat că activitățile de comunicare internă le influențează decizia de a rămâne în cadrul unei organizații sau de a o părăsi. (Burton, 2006).



## **BENEFICII MĂSURABILE ALE COMUNICĂRII INTERNE**

- Cele 200 "cele mai admirate companii" cheltuiesc pe comunicarea cu angajații de trei ori mai mult decât cele 200 "cel mai puțin admirate companii" (Seitel, 2004).
- Satisfacția angajaților în ceea ce privește comunicarea în organizațiile lor este legată de angajamentul organizației față de aceștia, productivitate, performanță în cadrul funcției și satisfacția la locul de muncă și alte efecte importante (Gray & Laidlaw, 2004).
- Organizațiile cu angajați implicați și dedicați erau cu 50% mai productive decât acele organizații în care angajații nu se implicau. Mai mult decât atât, capacitatea de asimilare și memorare a angajaților era cu 44% mai mare în organizațiile cu angajați implicați și dedicați (Izzo & Withers, 2000).



## **BENEFICII MĂSURABILE ALE COMUNICĂRII INTERNE**

- Un climat pozitiv de comunicare și o comunicare eficientă cu angajații consolidează identificarea angajaților cu organizațiile lor, contribuind la performanță financiară și succes susținut (Smidts, Prutn & van Riel, 2001).
- Sears Roebuck a descoperit că un loc de munca mai interesant pentru angajați a crescut valorile atitudinilor angajaților, ale satisfacției consumatorilor și profiturile (Rucci, Kim & Quinn, 1998).
- O îmbunătățire importantă în eficacitatea comunicării organizaționale a dus la o creștere a valorii de piață de 29.5% (Watson Wyatt, 2004).
- Comunicarea eficientă facilitează angajamentul și construiește încrederea (Grates, 2008). Angajații implicați maresc performanța organizațională deoarece influențează comportamentul clienților, ceea ce are efect direct asupra creșterii profiturilor (Towers Perrin, 2003).



## **PATRU PROBLEME CONTEMPORANE**

- **Identitatea organizațională**
- **Angajamentul și implicarea angajaților**
- **Măsurarea și evaluarea**
- **Media sociale**



## PRINCIPII ALE UNEI COMUNICĂRI INTERNE DE SUCCES

- **Oportunitate și conținut:** informații relevante și de actualitate
- **Canalele:** Media sociale sunt canale rapide și puternice de creare a dialogului care pot contribui la implicarea angajaților și a membrilor organizației.
- **Rolurile leadershipului:** Vizibilitatea este prima și cea mai de bază formă a comunicării non-verbale în cazul liderilor. Trebuie să existe concordanță între ceea ce spun și ceea ce fac liderii, cu alte cuvinte crearea credibilității și sporirea gradului de încredere.
- **Rolurile comunicatorilor profesioniști**



## PRINCIPII ALE UNEI COMUNICĂRI INTERNE DE SUCCES

- **Participare și recunoaștere:** conduce la creșterea loialității și al devotamentului angajaților, îmbunătățind climatul general al organizației.
- **Măsurători și evaluări:** ajută la definirea problemelor, determinarea status quo-ului, înregistrarea progresului, recunoașterea valorilor, oferă o bază pentru direcțiile și acțiunile viitoare.
- **Cultura:** Comunicarea bidirecțională (astăzi pluridirecțională) oferă feedback continuu, crucial pentru învățare și procesarea schimbărilor organizaționale, va contribui la o mai bună înțelegere a angajaților, la construirea încrederii, stimularea implicării și încurajarea diversității.



# IMAGINEA CORPORAȚIEI PRIN COMUNICARE EXTERNĂ

## ETAPE ÎN ELABORAREA IMAGINII PUBLICE:

- *ATRAGEREA ATENȚIEI, CREAREA UNEI PERCEPȚII POZITIVE, CÂȘTIGAREA SIMPATIEI* – construirea unei imagini coerente (reputație).
- *ASIGURAREA FIDELITĂȚII, CREȘTEREA ÎNCREDERII* – publicitatea și reclama reduc incertitudinea și anxietatea consumatorului.
- *CREȘTEREA BENEFICIILOR* – rezidă în realizarea de profit, câștigarea de prestigiu și de credibilitate, creșterea cotei de piață.





## IMAGINEA CORPORAȚIEI PRIN COMUNICARE EXTERNĂ

- *În majoritatea cazurilor, între două produse de calitate și cu prețuri echivalente, consumatorul alege producătorul care se bucură de cea mai bună reputație.*
- *Imaginea este un factor discriminatoriu.*
- *Imaginea unei companii ajută și la atragerea celor mai bune resurse umane.*
- *Imaginea poate crește atracția ca valoare de investiție a unei companii.*
- *O organizație are adeseori imaginea pe care o merită.*



## **EXEMPLE DE SUCCES ÎN COMUNICAREA CORPORATIVĂ**

- **CRUCEA ROȘIE**
- **UNILEVER SOUTH CENTRAL EUROPE - REXONA**

## **EXEMPLE DE EȘEC ÎN COMUNICAREA CORPORATIVĂ**

- **PARMALAT**
- **ENRON**



# IDENTIFICAREA PROPRIILOR DIFICULTĂȚI ÎN COMUNICARE

Vă rog să scoateți o foaie de hârtie. Împărțiți foaia în 4. Notați în fiecare parte a foii următoarele elemente:

1. Dificultăți în comunicarea cu managerii
2. Atuuri personale în comunicarea pe verticală
3. Dificultăți în comunicarea cu alți colegi
4. Atuuri personale în comunicarea pe orizontală

Vă rog să notați elementele cu care vă confrunțați în activitatea dumneavoastră profesională. Vă rog să fiți onești cu dumneavoastră, întrucât acest exercițiu vă va ajuta să determinați puntele bune și mai puțin bune în activitatea curentă.



## **ÎNȚELEGEREA DIFICULTĂȚILOR ÎN COMUNICARE**

Cercetările arată că managerii și subordonații percep diferit următoarele aspecte :

- modul în care subordonații își folosesc timpul;
- cât durează învățarea;
- cât de importante sunt salariul și celelalte beneficii pentru subordonat;
- nivelul de autoritate al subordonatului;
- capacitatea profesională a subordonatului;
- performanțele subordonatului și obstacolele în calea realizării acestora;
- stilul de conducere al managerului.



## ÎN LOC DE CONCLUZII

Comunicarea poate fi dezvoltată pe 4 dimensiuni esențiale:

- susținerea (definind comportamentul unei persoane care intensifică sentimentele celuilalt față de sine),
- facilitarea interacțiunii (comportamentul prin care membrii unui grup sunt încurajați să dezvolte relații),
- accentul pe scopuri (comportamentul care stimulează entuziasmul pentru realizarea scopului de grup),
- facilitarea activității (comportamentul prin care ajută la realizarea scopurilor unei activități: planificare, coordonare etc.).



## ÎN LOC DE CONCLUZII

- Fără o comunicare eficientă, un manager nu poate arăta că își susține echipa, nu-i poate ajuta pe membrii echipei să stabilească relații, să conlucreze pentru același scop și să realizeze scopurile activității lor. Misiunea managerului este de a folosi comunicarea în așa fel încât să trezească entuziasmul echipei pe care o conduce.
- Dacă un manager nu comunică apropiat și regulat cu echipa, acesta nu va fi capabil să le înțeleagă nevoile și să le evalueze performanțele corect. Mai mult, severitatea excesivă și critica creează o atmosferă stresantă în interiorul organizației și angajații vor începe să respingă comunicarea de frică sau ca o măsură de prevedere. Lipsa de comunicare dintre management și angajați poate conduce la scăderea performanței și chiar la conflicte.



*“Great communicators have an appreciation for positioning. They understand the people they're trying to reach and what they can and can't hear. They send their message in through an open door rather than trying to push it through a wall.”*

*(John Kotter)*

*Marii comunicatori apreciază poziționarea. Aceștia îi înțeleg pe oamenii cărora vor să le vorbească prin ceea ce aceștia pot și ceea ce nu pot auzi (percepe). Ei își transmit mesajul mai degrabă printr-o ușă deschisă decât să încerce transmiterea mesajului printr-un zid.*

**Vă mulțumesc!**