

„БИЗНЕСКОМУНИКАЦИИ

ПО ВРЕМЕ НА ФИНАНСОВА КРИЗА”

I. Увод

Бизнес комуникациите имат важно значение за съвременните организации. Те спомагат за изпълнението на важни информационни, комуникационни, управленски и други функции. Чрез тях именно всяка съвременна организация може да постигне значителни положителни резултати в своята дейност. Особено силно ролята на бизнес комуникациите се очертават в сферата на тяхното проявление при критични за организациите ситуации, като при тяхното правилно използване се съдейства за подаването на полезна и необходима информация, насочена към имиджа на фирмата, нейното положение и просперитет. По този начин се въздейства в необходимата насока върху заинтересованите лица, които могат да са както вътрешни публики, така и външна за организацията аудитория в зависимост от конкретната ситуация.

Към момента проявилата се световна финансова криза постави изключително големи ограничения пред българските предприятия, като голяма част от тях са изправени пред налагащата им се безкомпромисна потребност, в следствие на намеленото търсене на пазара, да съкратят своя персонал. Именно такава е и разгледаната към момента в казуса с учебна цел ситуация.

При избор на конкретен обект се спрямо на фирма „Монбат”АД, която бе считана за една от най-бързо развиващите се компании не само в страната ни, но и в цяла Югоизточна Европа през последните няколко години.

„Монбат”АД е производител на акумулаторни батерии. Седалището и производствената база са локализирани в град Монтана. Продукцията на фирмата е добре позната и на международните пазари, където имаше значително международно присъствие. Продукцията на завода се основава на руски и натовски конструктивни стандарти, което ги прави изключително популярни на пазара. Продуктовата гама на завода е

изключително голяма - от акумулаторни батерии за автомобили, локомотиви, включително и на батерии с военно приложение.

Финансовата криза, породила негативни последици и отражение в редица европейски страни доведе до значителен спад на производството и подаваните заявки към „Монбат“ АД, което прави избраната организация особено подходяща за поставянето ѝ на мястото на хипотетичната организация в разглеждания казус.

II. Теоретична част

Комуникацията най-общо може да се разглежда като обмен на факти, идеи, възгледи или емоции между хората. Нейните функции, предназначение и роля са насочени основно към осъществяването на връзка чрез предаване на факти, мисли и ценности.

От друга страна комуникацията следва да се разглежда като обмен на информация между двама или повече души в дадена група или организация, следствие на което се променя поведението на получателя на информация. Тя е процес на общуване, при който се използват думи, символи или жестове, чрез които знанията и уменията се споделят с други членове на структурната единица.

Основната цел, която се поставя в основата на комуникацията е получателят на информация да разбере смисъла на това, което се иска да му бъде съобщено. За тази цел е необходимо изключително добро познаване на различните възгледи за осъществяването на комуникационния процес, за неговото организиране, планиране, провеждане и насочване. Основава се преди всичко на информацията.

Комуникацията като процес обаче далеч не може да се разглежда единствено и само като обмен на информация. Тя е много по-сложен всеобхватен процес, включващ набирането, обработването, разширяването, подготвянето, конкретизирането, насочването, предаването на информацията, като от своя страна комуникационният процес преследва основният резултат изразяващ се в осъществяване на търсенето взаимодействие, чрез което на свой ред да се подпомогне настъпването на промени в поведението на получаващият информацията.

Като съществени и значими характерни черти на комуникацията могат да се изведат следните:

- при комуникацията съществува отношение между предавателя и получателя на информация. На лице е активен обмен на информация, т. е. обмяната на информация е свързана с разбиране на мотивите, възгледите, идеите, емоциите, ценностите и на двете страни;

- при комуникацията се променя поведението на хората, участващи в комуникационния процес. Критерий за успешна комуникация е промяната в поведението на хората да бъде в желаната от източника на информация посока;

- ефективността на комуникацията зависи от това дали участниците в комуникационния процес използват еднаква система за кодиране и декодиране на информацията, говорят един език, използват еднакви символи и други;

- при осъществяване на комуникацията могат да възникнат различни бариери, които да попречат на нейната ефективност, като пренебрегване на противоречаща информация или предварителни представи за автора на посланието.

На свой ред принципите, който следва да се спазват при реализирането на бизнес комуникациите могат да се обобщят в следните насоки:

- целенасоченост - същността на принципа се изразява в осъществяване на ефективни промени в организацията чрез прилагане на следните съществени и необходими елементи на комуникацията и нейната насоченост:

- влияние върху поведението на членовете на групата (организацията) посредством мотивиране, направляване, инструктиране, оценяване и контролиране;

- осигуряване на процеса на управление с необходимата информация;

- контролиране изпълнението на управленския процес така, че при необходимост да се използват възникналите възможности за по-бързо достигане на набелязаните цели с по-малко нежелателни отклонения и с минимални разходи, или да се предприемат бързи корекции, ако са настъпили нежелателни отклонения;

- ефективност - тя е свързана с осигуряване на информация на сътрудниците по въпросите, които ги засягат и по-конкретно за промените в работата, условията и факторите, които действат върху тяхната сигурност, просперитет и идентифицирането им с организацията;

- отговорност - при реализирането на принципа всеки сътрудник в организацията се превръща както в източник на информация, така и в неин получател. Следователно той трябва да знае кога, как, на кого и по какъв начин да предаде информация;

- в зависимост от ситуацията комуникацията следва да се основава на стремежа за заявяване на социална отговорност и заинтересованост, като по този начин се съдейства за съхраняването на имиджа и реномето на организацията и ръководството в зависимост от конкретните обстоятелства;

- контролиране и оценяване - дава се възможност на мениджърите да контролират и оценяват осъществяваните комуникации в частност и на управленския процес като цяло;

- издигане или съхраняване имиджа на организацията - показва на различните видове публики (външна и вътрешна) какво прави организацията, за-що и как го прави. Това е важно за отношенията не само с персонала, но и със сътрудници, доставчици, купувачи, акционери и други.

Комуникационният процес се основава на планирането на конкретните действия, на избора на подходящи канали, често пъти тя е невъзможна без съдействието на медиите, организирането на публични мероприятия и други действия, които са в насока на повишаването на нейната ефективност.

III. Същинска част

Планът, който бих предложила като вицепрезидент на фирмата, както е посочено в задания казус , би бил със структура, отговаряща на следните насоки и елементи:

- определяне на публиките, заинтересованите страни (външни и вътрешни) към които ще бъде насочена комуникацията;
- дефиниране по ясен и целенасочен начин на целите и резултатите, които ще се преследват с комуникационния процес;
- конкретизиране на информацията, която следва да се изнесе, чрез съставяне на график;
- планиране на действията, чрез които ще се осъществи комуникацията – събрания, изявления, прес информации, интервюта и др.;
- избор на медии, които следва да се привлекат и които да подпомогнат комуникационния процес;
- решение относно привличане на специалисти или агенция, които да подпомогнат комуникацията;

- избор на средства за оценяване на комуникацията;

- план за предприемане на корекционни действия при възникване на слухове, ескалация на напрежението, непредвидени действия от страна на работниците и синдикатите ;

- очертаване на групите, чието доверие следва приоритетно да бъде спечелено – медии, синдикати, обществени организации.

3.1. Преценка за това точно кои кадри да бъдат освободени

Според мен трябва изработените критерии, по които ще се извършват съкращенията да се обсъдят и приемат първо от синдикатите. Много е важно синдикатите да са съгласни с предстоящите действия. Имайки тяхното одобрение, работата наполовина е свършена.

Предвид ситуацията следва да се предостави възможността на хората, които считат, че при така възникналата ситуация не желаят да работят в „Монбат” АД, могат да подадат молба за напускане по взаимно съгласие. Това ще доведе до намаляване броя на съкратените лица.

По отношение на конкретните критерии на първо място следва да се освободят всички пенсионери и лицата, които нямат необходимата квалификация или са назначени през последните месеци.

Едва след освобождаването на посочените групи следва да се определи числеността на съкращавания персонал от останалите категории, при въвеждане на критерии като:

-общ стаж в „Монбат” АД;

-възраст;

-семейно положение – глава на семейство, многодетно семейство, самотен родител;

-позиции, заемани от повече от необходимия персонал, като се осигури възможност за разширяване на функции при намаляване на персонала.

Лично аз бих пробвала да позволя на самите служители и работници на отделните филиали и дирекции да посочат собствен избор за лицата, които трябва да бъдат освободени. За целта бих пунала анонимна анкета и бих имала в предвид резултатите при обсъждането на предстоящите съкращения, макар и частично (защото тук може да окажат влияние междуличностните отношения) при избора за освобождаване на хората, които не спомагат и работят за доброто развитие и имидж на фирмата.

3.2.Схема за това кога и как (по нива) да бъде съобщено в компанията за съкращенията

Огласяването на информацията за предстоящите съкращения в „Монбат” АД ще се осъществи непосредствено след Великденската ваканция (според условието на казуса). Въпросът за предстоящите съкращения първо ще бъде обсъден с цялото ръководство и синдикатите, а в последствие ще бъдат запознати и всички останали. За целта е необходимо да се направи обръщение на ръководството към служителите и работниците в организацията, с което при подчертаване на съжалението, с което се предприемат тези действия, налагащи освобождаването на лоялни и съпричастни към фирмата работници и служители, да се обяви числеността на съкращаваните лица, позициите, по които ще се проведе съкращението и критериите, които ще бъдат използвани от страна на ръководството. Важен момент е създаване на климат на доверие. За постигането на това е необходимо този, който прави съобщението да използва познати, прости и разбираеми термини, съобразявайки се с това да бъде добре разбран от всички. Според мен е необходимо Изпълнителният Директор на фирмата да направи лично съобщението за предстоящите съкращения с необходимото уважение и съпричастност към проблема, кратко и ясно. Много е важно той да бъде правилно разбран и от вътрешната и от външната публика.

Съобщението трябва да се разгласи и от медиите – най-вече от местните – телевизионни канали, ежедневници и ежеседмичници, с което да се предотврати възможността за възникване на слухове и неблагоприятна информационна среда.

След разпространението на съобщението следва да се проведат събрания по филиали и дирекции, на които да се осигури присъствието на представители на синдикати, ръководство, медии.

3.3.Критерии, по които да бъдат избрани хората за освобождаване от посочените категории.

Всъщност съкращаването на персонала е право на всеки работодател, който може в интерес на предприятието при намаляване на обема на работа, както е в нашия случай, да уволнява работници и служители, като могат да останат да работят тези с по-висока квалификация и работещите по-добре (чл.329, ал.1 от Кодекса на труда). Ако има сключен колективен трудов договор (КТД), работодателят може да направи това след предварителното съгласие на съответния синдикален орган в предприятието (чл.333, ал.4 от КТ).

Комисия, в която задължително трябва да присъства и юрист, е необходимо да извърши преглед на щатното разписание на предприятието както и да направи преценка за квалификацията и начина на изпълнение на възложените задачи от служителите. Квалификацията се преценява според изискванията за заемане на длъжността и характера на самата работа. По-добре работещият служител или работник се преценява по резултатите от работата, която извършва. При провеждане на съкращение с подбор на работниците, които да бъдат освободени е необходимо мотивиране на решението на база тези критерии.

Много е тревожно положението за служители и работници в предпензионна възраст, чието уволнение ще е пречка за тях да си намерят друга работа, но същевременно още нямат право да получават и пенсия, в резултат, на което остават без никакви доходи. Тук задължително следва да се подчертае, че ръководството прави всичко възможно, за да осигури на тези хора правото на достойно приключване на трудовата кариера. Съкращението ще се извърши по следните критерии:

- най-малко стаж в „Монбат” АД;

- лица, за които до времето на пенсиониране остава малко време и които ще бъдат записани на трудовата борса, като времето, през което ще получават обезщетение може да им осигури последната една година до датата на пенсиониране;

- работещи майки с деца до 3-годишна възраст и такива, които са в неплатен отпуск по майчинство - майките, които са в неплатен отпуск, няма да бъдат съкратени, но при евентуалното им връщане на работа, при липса на позиции, на които да им се осигури заетост, ще бъдат освободени. Работещите майки ще могат да изберат дали и те да излязат в едногодишен неплатен отпуск до навършване на необходимата възраст на техните деца, като в последствие, ако „Монбат” АД се окаже в подобрена икономическа среда, те ще бъдат върнати на работа, а в противен случай ще се търсят възможности за преназначаване на намалено работно време или преместване на други позиции, а в случай при липса на подобни възможности ще се наложи тяхното освобождаване;

- служители и работници със стаж по-малък от три години - при тази група служители и работници ще се започне съкращение от последно назначените и тези, с най-малък трудов стаж в „Монбат” АД;

- висококвалифицирани работници със стаж в компанията над 10 години - стремежът на ръководството ще е да запази тази категория работници, тъй като те са основните допринесли за просперитета на „Монбат” АД през последните години. Неблагоприятните последици обаче налагат известни съкращения и сред тях, като позиции заемани от повече от необходимия брой работници ще се преразгледат и ще се намали техният щат;

- служители в администрацията, изпълняващи специфични задължения - в условията на подобна ситуация раздутият административен щат би донесъл изключително големи загуби за „Монбат” АД, което налага, въпреки спецификата на задълженията да се съкрати администрацията на завода. За тази цел, за да се запази поне част от тази категория персонал последните ще трябва да поемат и рутинните задължения, като така ще се съкратят служителите с по-обикновени функции – секретарки, технически сътрудници и други. Ще се запазят само тези, които са крайно необходими за нормалното функциониране на завода в ситуацията;

-помощен персонал, чието освобождаване ще принуди компанията да използва услуги на външни фирми за същата дейност - помощният персонал ще трябва да бъде съкратен поради високите разходи за неговото поддържане, при алтернатива за ползване на услуги от външна фирма, което би довело до по-ниски разходи за дейността на „Монбат“ АД;

-стажанти по различни програми, част, от които по държавна поръчка - стажантите, назначени в звена, чиято дейност ще продължи да се осъществява ще бъдат оставени на работа, при условие че са по програма или поръчка, поемаща разходите за техния труд. „Монбат“ АД към момента не може да изостави своите многогодишни работници и вместо да запази максимален брой от тях, да прави разходи за поддържане на стажанти в завода-служители и работници, назначени в компанията по програма за интеграция на хора с увреждания - това е особена група, към която ръководството на „Монбат“ АД е проявило висока степен на социална отговорност и загриженост и тази практика ще продължи да бъде спазвана. Освен това следва да се отчете и факта, че държавата подпомага издръжката на тази категория работници, което обуславя и стремежа за тяхното задържане, тъй като разходите на „Монбат“ АД са ниски, в сравнение с приноса на тези хора.

3.4. Анализ и аргументация на съкращенията.

Първоначалното съобщаване следва да се осъществи след разпространение на писмено съобщение, което кратко и ясно да обосновава решението на ръководството, да посочва ясно категориите на персонала, който ще бъде съкратен, критериите за различните категории.

Следва изработването на единна позиция, която да бъде защитавана и отстоявана от всички директори на филиали и дирекции по време на провежданите събрания с персонала, при придържане към принципите за яснота, целенасоченост, конкретност, честност.

3.5. Силни и слаби страни в комуникацията с вътрешната публика на компанията.

Основна силна страна на комуникацията следва да бъде самата организация на комуникацията, нейната насоченост и стремежа за откритост, честност и демонстриране на отговорност и загриженост.

Слабата страна на комуникацията е, че подобни действия независимо от разкритата ситуация говорят и доказват за влошаване на състоянието на „Монбат” АД, което ще окаже въздействие върху имиджа на организацията не само пред вътрешните, но и пред външните публики.

3.6. Предложения за най-ефективна комуникация във връзка с предстоящите съкращения.

Преди всичко е необходимо да се дадат ясни индикации за сътрудничество със синдикатите чрез изпращане на съответното уведомление за съкращенията и покана за преговори с ръководството във връзка със спазване на процедурите за това.

Едновременно с отправянето на писменото съобщение до работниците и служителите на „Монбат” АД за предстоящите съкращения, същото следва да бъде разпространено и чрез медиите, като се съчетае с подробни интервюта и подготвени прес материали.

При евентуално оспорване на заповеди за уволнение е много важно да се приложи предварително разработения план за кризисни ситуации, който следва да подчертава мотивите за съкращенията и спазването на всички изисквани от закона процедури, както и вложения стремеж на предприятието за ограничаване в максимална степен на броя на съкратените лица.

С цел намаляването на негативна реакция от страна на различни граждански и обществени сдружения, ръководството следва да потърси тяхното съдействие във връзка с осигуряване на заетост на съкратените лица.

Предвид факта, че възникването на слух може да доведе до влошаване на ситуацията е необходимо да се осигурят всички действия във връзка с неговото предотвратяване.

При появата все пак на такъв в зависимост от съдържанието е необходимо незабавна реакция от страна на ръководството.

3.7. Комуникации с външните публики.

Комуникацията следва да се стреми да се основава на обратната връзка, да се следят реакциите и на тази основа да се вземат конкретни решения за по-нататъшните действия, при отчитане на налагаща се необходимост за корекционни действия във връзка с предварително разработения план. Препоръчително е да бъде нает специалист по комуникации, който да осигури цялата организация и подготовката на самите информационни материали, ако фирмата вече няма такъв.

3.8. Канали за комуникации си с различните публики.

Използваните канали за комуникация следва да се подберат в зависимост от насочеността на самата информация спрямо публиките и заинтересованите страни – външни и вътрешни. В този смисъл обаче те трябва да се използват едновременно – свеждане до знанието на персонала на писменото съобщение, неговото публикуване в корпоративния сайт, публикации в медиите – местни и централни, провеждане на събрания по филиали и дирекции.

IV. Заключение

Световната финансова криза нямаше как да не даде отражение в България и региона на Югоизточна Европа. Съвременните икономики са парични и когато се блокира паричния пазар, се блокира и цялата икономика. България е силно уязвима на външни шокове и както вече стана ясно, тя е сериозно засегната от глобалната финансова и икономическа криза. От нея страдат най-вече по-големите фирми, които през последните години са разработвали дългосрочни планове, правели са сериозни инвестиции и са учувствали активно в европейския пазар. Тези планове за съжаление вече търпят сериозни промени. Стоките, предназначени за износ, остават в България – износът намалява, а пазарът се сви и цените падат. Потребителите, естествено, са доволни, но производителите - не. Очакванията за растеж на доходите поне за момента са напразни.

Ситуацията, която представих и разработих от гледна точка на бизнес комуникациите, показва важността на ефективното организиране на комуникационния процес, който при подобни проблеми се явява не само необходимост, но и задължителна част от управленското поведение.