DOI: 10.17117/na.2015.11.01.370

Поступила (Received): 24.11.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.11.01.370.pdf>**Маслова В.М.****Роль внутрикорпоративных коммуникаций в компании****Maslova V.M.****The role of internal corporate communications in the company**

Статья посвящена построению эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций. Были рассмотрены виды внутрикорпоративных коммуникаций, коммуникационные барьеры и способы снижения их негативного влияния
Ключевые слова: внутрикорпоративные коммуникации, коммуникационные барьеры

The article covers the building of effective system of internal corporate communications. It describes the ways of internal corporate communications, communicative barriers and methods of reducing their negative impact

Key words: internal corporate communications, communicative barriers

Маслова Валентина Михайловна

Кандидат экономических наук, доцент

Финансовый университет при правительстве РФ
г. Москва, Ленинградский проспект, 49**Maslova Valentina Mikhailovna**

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor

Financial university under the government of the RF
Moscow, Leningradskiy ave., 49

В современных условиях без построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций успех организации невозможен

Общественность, с которой компания устанавливает связи, неоднородна и состоит из многих групп, однако недостаточно просто признавать этот факт, необходимо иметь план коммуникации с каждой из них. Налаженные связи с внешней и внутренней общественностью – одно из главных условий стабильной и успешной работы компании. Важно знать, что каждый работник компании поддерживает ее миссию и вносит свой вклад в достижение бизнес-целей организации. Поддержание хороших отношений с внутренней общественностью – персоналом – также важно, как хороший контакт с общественностью внешней.

Процесс развития связей с персоналом имеет два этапа: теоретический и практический. На первом этапе руководство компании принимает к сведению, что если работники лояльны к организации, то они работают лучше и приносят в конечном итоге больше прибыли. На основании этого убеждения руководство компании готовит программу, которая призвана создать атмосферу доверия и уважения к персоналу, с системой поощрений. На втором этапе специалисты по связям с персоналом доводят программу непосредственно до работников, а также иной нужной аудитории. При этом важно учитывать, что с точки зрения закона и этики все сотрудники компании равны, однако организационная структура такого равенства не предполагает. По структуре персонал выполняет

разные функции, имеет разное образование и опыт. Программа по связям с персоналом должна отражать эту должностную разницу без дискриминации.

Ричард Беван (Richard Bevan), специалист по связям с персоналом, пишет: «Коммуникация – это больше чем просто символы и тексты. Это жизненно важный для организации процесс, благодаря которому она выживает, адаптируется и процветает. Общение с работниками может быть в устной и письменной форме, при личном контакте и удаленное, один на один и в группе, вербальное, визуальное, электронное. Люди все время общаются – с клиентами, с внешним миром, внутри своих рабочих групп, с менеджерами. Они говорят и слушают, советуют и отвечают, генерируют идеи и формируют отношения и союзы».

Исследования показывают, что эффективнее персонал работает в компании, где их ценят и уважают. В таких фирмах меньше текучесть кадров, ниже уровень производственного травматизма, выше производительность труда и корпоративная мораль, гордость за компанию и лояльность к ней. Кроме того, организация обретает репутацию престижного работодателя и тем самым экономит свои затраты на рекрутмент, привлекает лучших специалистов и в целом создает более благоприятный имидж в глазах общественности. Все это очень весомые аргументы в пользу заботы о своих сотрудниках.

Для построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций следует установить способ подачи информации. Условно все средства для передачи информации персоналу можно разделить на три основные категории: печатные, электронные; личные (на рабочем месте) (табл. 1).

Этот список включает не все типы коммуникаций с персоналом. Общение с подчиненными способствует развитию взаимоуважения сторон и преданности сотрудников, по форме может быть разнообразным. Каждая компания выбирает приоритетные для себя способы коммуникаций.

Основная задача, которая стоит перед системой внутрикорпоративных коммуникаций в компании – не допускать информационного вакуума или излишней загруженности персонала информацией. Для этого следует проводить опросы, которые помогут убедиться в том, что сотрудники получают именно ту информацию и в том объеме, который им необходим для того, чтобы успешно работать.

Таблица 1. Основные коммуникативные средства компании

Печатные	Электронные	Личные
1. Письма (всем или отдельным сотрудникам)	1. Электронная почта	1. Собрание всех сотрудников
2. Брошюра	2. Голосовая почта	2. Собрания в малых группах
3. Информационный бюллетень	3. Конференц-связь	3. Встречи тет-а-тет
4. Газета	4. Видео-конференц-связь	4. Круглые столы экспертных комиссий
5. Журнал	5. Программное обеспечение для презентаций	5. Корпоративный музей
6. Программы корпоративных мероприятий	6. Общение в специальных чатах	
7. Документы	7. Услуги электронных бюллетеней	

Поддержание системы внутрикорпоративных коммуникаций в рабочем состоянии становится нормой для всех компаний. Не менее важно и то, что бы все элементы работали в системе и дополняли друг друга, а у сотрудников, отвечающих за это направление, должно быть четкое представление о том, как получить наибольшую отдачу от того или иного элемента. Например, оперативные новости не имеет смысла помещать в журнал; если перед коммуникаторами стоит цель повысить мотивацию персонала, рассказать им об успехах и планах компании, о работе подразделений и филиалов – это следует разместить в корпоративном журнале.

Эта система должна соответствовать принципам открытости, простоты и понятности, регулярности, достаточности, комплексности, достоверности и своевременности. Основной ошибкой при построении этого направления является отсутствие единого информационного пространства в компании, перспектив ее развития. Условие успешной работы системы внутрикорпоративных коммуникаций – правильное разделение функций между основными организаторами данной деятельности.

Внутрикорпоративные коммуникации всех направлений будут работать эффективно, если в организации будет определено кто, с кем и в какой форме может общаться (рис. 1). Рассмотрим их подробнее.

Рис. 1. Внутрикорпоративные коммуникации

Внешние коммуникации – это обмен информацией между организацией и ее внешней средой: потребителями, конкурентами, органами государственного регулирования и т.д.

Внутренние коммуникации – это осуществление информационных обменов между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

Горизонтальные коммуникации. Компания состоящая из нескольких (или множества) подразделений, нуждается в согласованном выполнении своих задач, что вызывает необходимость обмениваться между собой информацией. Горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации. Примерами горизонтальных коммуникаций являются: предложения о совместных действиях; предоставление данных для другого отдела; координационные совещания.

Вертикальные коммуникации. С помощью вертикальных коммуникаций информация передается с высших уровней руководства на низшие. Таким образом, персоналу организации сообщают о новых целях и задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций и т.д. Примерами вертикальных коммуникаций являются: миссия организации; годовой бизнес-план; процедура приема на работу; приказ о реорганизации и сокращении численности; аттестационная оценка; журнал (газета) организации.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предложениях по их разрешению. Примерами таких коммуникаций являются: финансовый отчет; отчет о выполнении личных заданий; аналитическая записка; рационализаторское предложение; жалоба и т.д.

Неформальные коммуникации. В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам, циркулирует и неофициальная информация, т.е. слухи.

Неформальными коммуникациями часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на предполагаемые изменения в организации. Особенности неформальных коммуникаций в том, что скорость передачи информации гораздо больше, значительный объем информации, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений. Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, но до определенной степени. Нередко они распространяются быстрее, чем официальная информация и более влиятельны, чем обычные инструкции. Поэтому слухи могут быть разрушительными. Опровержение ложных слухов о плохих новостях – увольнениях, закрытиях, часто необходимо и достигается прямым официальным заявлением.

Коммуникации между руководителем и подчиненным. Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных

отношений. Коммуникации типа руководитель – подчиненный являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, но в силу особой значимости их принято рассматривать отдельно.

Этапы работы с системой внутрикорпоративных коммуникаций (ВК):

- создание единого информационного пространства, разработка политики и стандартов организации в области ВК;
- внедрение этих стандартов, укрепление лояльности персонала;
- мониторинг работоспособности системы ВК, оценка ее эффективности и принятие мер по ее улучшению, постановка новых задач в области управления системой ВК.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации или то, насколько затрачиваемые на этот процесс организационные ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) способствуют реализации организационных целей, зависит от множества факторов, которые могут быть подразделены на две большие группы: индивидуальные и организационные.

Под индивидуальными факторами понимается все то, что связано с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене. Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем (коммуникационных барьеров), снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника (табл.2).

Таблица 2. Индивидуальные коммуникационные барьеры

Коммуникационный барьер	Причины	Примеры
Различие в восприятии	Люди интерпретируют информацию на основании своего опыта, положения в организационной иерархии и т.д.	- Конфликт между начальником отдела и техническим отделом по поводу причин выхода из строя компьютера – Аттестационная оценка сотрудника и его руководителя
Семантика	Использование специального жаргона или диалектика	- Переписка между отделом продаж и конструкторским бюро – Совещание-встреча финансового директора с начальниками цехов
Субъективная оценка	Оценка отправителя получателем на основании прошлого опыта	- Отсутствие прогресса в реализации проекта из-за неэффективной коммуникации между его руководителем и группой сотрудников, считающей его некомпетентным
Навыки коммуникации	Отсутствие специального обучения	- Неспособность директора филиала подготовить аналитический отчет – Не владение компьютером специалиста по продажам
Культурные различия	Различие в ценностях, традициях, воспитании	- Конфликт между американским руководителем и французским подчиненным, опоздавшим на 10 минут на совещание

Существует несколько хорошо апробированных стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне персонала организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание и предоставление обратной связи. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать.

Существует несколько принципов активного слушания:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;

- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия; нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства; продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику; быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации; задавать вопросы.

Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна: быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания; содержать перефразированное оригинальное послание; включать уточняющие вопросы; не давать оценок оригинальному посланию.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой и др.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Помимо «ящиков для предложений» и систем типа «диалог», организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии и т.д.

Существенными организационными коммуникационными барьерами являются организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение. Чем больше иерархических уровней в организации, тем сложнее передача информации и выше вероятность ее искажения. Также негативно сказывается на эффективности внутриорганизационной коммуникации неравенство в статусе сотрудников, находящихся на различных организационных уровнях, добавляющее к чисто техническому фактору психологические барьеры для обмена информацией. В определенной степени негативное влияние этих факторов может быть уменьшено за счет широкого использования видеоматериалов с выступлениями руководителей, регулярных встреч с работниками всех уровней, проведения дней открытых дверей кабинетов высших руководителей, когда к ним могут прийти любые сотруд-

ники компании; совместных обедов и ужинов. Более кардинальным методом является деиерархизация организационной структуры, т.е. сокращение числа иерархических уровней между руководителем и рядовыми исполнителями.

Информационная перегруженность может возникнуть в том случае, если организация представляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций. Тогда сотрудники начнут использовать предназначенные для производственной деятельности ресурсы на обработку дополнительной информации. Традиционными средствами минимизации эффекта перегруженности является фильтрация информации и определение приоритетов в ее обработке. Решение этой проблемы лежит в области конструирования информационных систем, которые должны производить тот объем информации, который необходим организации – бессмысленно подготавливать и направлять руководителям подразделений многостраничные отчеты, если они не успевают их прочитать.

Фильтрация может стать и серьезным барьером внутриорганизационной коммуникации в том случае, когда информация просеивается и корректируется в интересах отдельных сотрудников, а не целей организации. Полностью избежать субъективной фильтрации не удастся ни одной организации, однако ее масштабы могут быть уменьшены за счет:

- создания атмосферы доверия в организации, прежде всего открытости руководства, выполнения обещаний, обеспечения справедливости в применении организационных процедур;
- информирования персонала о целях организации и результатах их достижения;
- выявление и наказания сотрудников, намеренно искажающих информацию, вне зависимости от занимаемой ими должности.

Таким образом, постоянная работа над совершенствованием системы внутрикорпоративных коммуникаций лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы ее управления.

Список используемых источников:

1. Маркони Д. PR: полное руководство. М.: Вершина, 2006.
2. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом. М.: Вузовский учебник, 2015.
3. Маслова В.М. Система внутрикорпоративных коммуникаций в организации. М.: ИНИОН РАН, 2009.