

Коммуникации в управлении персоналом формируем корпоративную культуру



Гули Базарова,
директор,
«Центр кадровых
технологий – XXI век»,
директор Института
практической
психологии ГУ-ВШЭ



Алина Хмеленко,
руководитель отдела
специальных
кадровых проектов,
«КСК Групп»

Известно, что внутренние коммуникации – это инструмент, который позволяет компаниям эффективно использовать интеллектуальные и творческие способности сотрудников для создания дополнительных ценностей и получения максимального результата. Их роль состоит в том, чтобы связывать между собой различные фрагменты информации, показывать всю систему взаимосвязей и помогать сотрудникам компании выполнять свои обязанности наиболее эффективно. В рамках данной статьи мы поговорим о том, как управлять внутренними коммуникациями и сделать их максимально эффективными.

Итак, что же происходит в среднестатистической компании? При росте организации, увеличении числа сотрудников усиливается и их специализация. Несмотря на то, что разделение операций экономически оправданно, этот процесс имеет отрицательную сторону: работники, выполняющие определенные обязанности, перестают

понимать, как именно их работа влияет на общий процесс, каков их вклад в решение поставленных задач и как обеспечиваются взаимосвязи с другими подразделениями. Такое непонимание может серьезно отразиться не только на психологическом климате в коллективе, но и на финансовых показателях компании. Однако в списке издержек, подлежащих сокращению в

первую очередь, редко значатся издержки общения внутри компании. Некоторые руководители вообще не задумываются о них и часто не понимают, какое значение имеют внутренние коммуникации.

Однако хорошо отлаженная система внутренних коммуникаций делает компанию более управляемой, а значит, сокращает затраты. Речь идет

о затратах, которые зачастую сложно посчитать: сокращение срока адаптации новых сотрудников и выход их на «самокупаемость», уменьшение сопротивления изменениям, сокращение эскалации принятых решений. Эффективно работающая система коммуникаций позволяет установить прозрачность во взаимоотношениях между менеджментом компании, транслируемыми целями организации и специалистами, в том числе работающими с клиентами. Как следствие – высокая управляемость компании, чуткое реагирование на изменение ситуации на рынке, более высокое качество обслуживания клиентов, повышение мотивации персонала, вовлеченность в управление организацией. С построением системы внутренних коммуникаций создается единая система ценностей, единый язык и стандарты работы, что особенно важно для крупных компаний, особенно – для тех, кто имеет большую филиальную сеть.

Поэтому любая организация просто обязана выделять внутренние коммуникации в самостоятельный вид деятельности. И здесь возникает вопрос – кто должен заниматься ими: топ-менеджмент, руководитель отдела по работе с персоналом или PR-директор? Какие инструменты можно использовать для создания положительной атмосферы в компании и эффективного взаимодействия между сотрудниками и отделами? Как можно оправдать затраты на запуск проекта по диагностике и коррекции корпоративной культуры, внедрению адаптационного курса или разработке корпоративного кодекса?

Внутренние коммуникации – сфера деятельности, находящаяся на пересечении HR и PR, что не позволяет дать однозначный ответ на эти вопросы.

Рассмотрим ситуацию, когда корпоративные коммуникации входят **в компетенцию HR-департамента**.

Понятно, что в деятельности HR-менеджера корпоративные коммуникации более чем актуальны. Без них невозможно начать ни одно HR-мероприятие, будь то адаптация, мотивация, оценка, обучение и т.п. Здесь под корпоративными коммуникациями будем понимать систему предварительно продуманных мероприятий, направленных на формирование эффективного взаимодействия между сотрудниками внутри компании.

Основные характеристики качественных коммуникаций:

- вовлеченность сотрудников в процесс коммуникаций, их оперативная реакция на сообщения, инициативность и готовность к сотрудничеству;
- достаточно неформальный, личностный характер коммуникаций, атмосфера доверия;
- высокое качество коммуникативных сообщений;
- открытость, интерактивность, разветвленная сеть коммуникаций;
- полнота, актуальность и доступность передаваемой информации;
- использование эффективных коммуникационных технологий;
- оптимальное использование каналов коммуникаций;
- способность сотрудников работать с большим объемом оперативной информацией (это обеспечивается компетентностью получателя);
- постоянное совершенствование коммуникаций усилиями всех членов команды.

Качественные коммуникации позволяют сделать из компании самообучающуюся организацию, обеспечить легкость формирования единого видения, высокую скоординированность действий и скорость решения общих задач, а также «драйв» от совместной работы.

CV

Гули Базарова

Образование:

1992 – 1997 гг.

МГУ им. М.В. Ломоносова, факультет психологии, специализация – социальная психология.

1997 – 2000 гг.

аспирантура факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова.

1998 – 1999 гг.

МГУ им. М.В. Ломоносова, факультет психологии, курс профессиональной переподготовки по теме «Психология рекламы, маркетинга и PR».

2000 г.

Институт повышения квалификации ГС при Президенте РФ курс повышения квалификации по теме «Управление персоналом».

2007 г.

York University, Executive education centre Schulich School of Business, executive development program on Innovation.

Опыт работы:

1998 – 2009 гг.

ИПК ГС РАГС при Президенте РФ, кафедра управления персоналом, зам. заведующего кафедры.

1999 г. – н. в.

«Центр Кадровых Технологий – XXI век», директор, бизнес-тренер

2002 г. – н. в.

МГУ им. М.В. Ломоносова, старший научный сотрудник, преподаватель.

2007 г. – н. в.

Институт практической психологии ГУ – ВШЭ, директор.

Таблица 1. Основные характеристики коммуникаций в зависимости от типа корпоративной культуры.

Корпоративная культура	Коммуникации
Клановая (органическая)	<p>Описание: достаточно неформальный, личный характер коммуникаций, атмосфера доверия.</p> <p>Преимущества: высокий уровень развития личной коммуникации.</p> <p>Проблемы: фаворитизм, отсутствие регламентов и процедур, как следствие – отсроченный результат.</p> <p>Рекомендации: высокие требования к точности носителей и передатчиков информации, развитие электронной и печатной коммуникаций.</p>
Иерархическая (бюрократическая)	<p>Описание: четко регламентированы и описаны, каждое коммуникативное сообщение (письменное или устное) формализовано процедурой, контролем и сроком.</p> <p>Преимущества: быстрая обратная связь и высокий результат передаваемого сообщения, высокая скорость передачи информации сверху вниз.</p> <p>Проблемы: отсутствие эмоциональной вовлеченности в коммуникативный процесс, все действия четко прописаны и регламентированы положениями, что не дает возможности реализации новых идей, подавление инициативности в коммуникациях, сложности с передачей информации снизу вверх.</p> <p>Рекомендации: развитие эмоциональной и коммуникативной активности, командообразование через личную коммуникацию.</p>
Рыночная (предпринимательская)	<p>Описание: соперничество и конкуренция, индивидуальный подход, идейность в коммуникациях, поддержание репутационного имиджа через коммуникацию внутреннюю и внешнюю.</p> <p>Преимущества: открытость, интерактивность, разветвленная сеть коммуникаций, инициативность в общении.</p> <p>Проблемы: каждый сам за себя, стремление быть первым в получении сообщения и передаче новой информации от собственного имени, конкуренция в выдвигаемых идеях, борьба за реализацию собственного предложения в работе.</p> <p>Рекомендации: поддержание на высоком уровне электронного вида коммуникаций, тим-билдинг, управление коммуникациями.</p>
Адхократическая (партиципативная)	<p>Описание: вовлеченность сотрудников в процесс коммуникаций, их оперативная реакция на сообщения, инициативность и готовность к сотрудничеству.</p> <p>Преимущества: полнота, актуальность и доступность передаваемой информации.</p> <p>Проблемы: отсутствие сроков и контроля за передаваемым сообщением.</p> <p>Рекомендации: управление коммуникациями, тайм-менеджмент.</p>

На начальном этапе формирования качественных внутренних коммуникаций необходимо понять, к какому типу корпоративной культуры принадлежит большинство сотрудников компании и параллельно исследовать уровень развития внутренних коммуникаций в зависимости от типа культуры (см. *Таблицу 1*).

Следующий шаг – **определить задачи**, которым должны служить корпоративные коммуникации в компании. Обозначим основные:

- формирование, поддержание и укрепление корпоративной культуры;
- привлечение на работу молодых и талантливых (профессио-

нальных) специалистов через повышение качества employer brand (имиджа компании на рынке труда);

- ускорение адаптации новых сотрудников;
- создание эффективной системы мотивации сотрудников;
- улучшение отношений в коллективе, направленное на удержание персонала;
- управление конфликтными ситуациями, возникающими в коллективе;

- оценка деятельности персонала;
- как следствие – повышение капитализации компании в преддверии выхода на рынок новейших технологий.

Для решения этих задач потребуется реализовывать PR-стратегию, включающую в себя не только разработку комплекса мер внутренней коммуникации (по всем направлениям: электронная, печатная, а также командообразование через личное общение), но

Хорошо отлаженная система внутренних коммуникаций делает компанию более управляемой, а значит, сокращает затраты

также привлечение внимания людей со стороны, потенциальных сотрудников, к компании как к работодателю. Ведь с помощью грамотных коммуникаций можно заранее настроить людей на эффективную и качественную деятельность. То есть зарядить их мотивацией, желанием и стремлением работать у вас.

В привлечении кандидатов есть два пути. Первый – брать молодых специалистов с рынка. Основной посыл в коммуникациях с ними должен быть таким:

■ Наша компания динамично развивается, что дает серьезные перспективы для профессионального и карьерного роста сотрудников;

■ В компании есть костяк лояльных сотрудников, которые «воспитаны» компанией, сделали в ней карьеру и ведут ее к успеху.

Второй путь – привлечение студентов профильных вузов. Взаимодействуя с этой аудито-

Разделение операций экономически оправданно, но имеет отрицательную сторону: работники перестают понимать, каков их вклад в решение поставленных задач

рией, полезно размещать материалы о компании в различных популярных справочниках по карьере.

После определения задач и путей их решения стоит составить **позапный план работы** по построению внутренних коммуникаций. Он может выглядеть следующим образом:

1. Выработка и утверждение миссии, а также корпоративных стандартов компании.

2. Создание и рассылка внутрикорпоративного бюллетеня для новичка. По электронной почте рассылается бюллетень для оперативного информирования коллектива о выходе нового сотрудника с краткой информацией о нем. В первый

рабочий день новому сотруднику выдается «Брошюра новичка», где изложены история компании; ее организационная структура: роль и место каждого отдела; административное деление (схема подчинения; учредители).

3. Создание информационного стенда с внутрикорпоративным печатным изданием, которое обновляется ежемесячно.

4. Подготовка онлайн-интервью президента компании с ответами на вопросы персонала. Вопросы принимаются от всех сотрудников (возможна процедура и анонимного обращения).

5. Выработка политики компании по награждению сотруд-

Аренда офисов!

Надежно. Комфортно. Недорого!

Малые площади – офисы от 12 кв.м., рабочие места от 4 кв. м. Складские помещения до 100 кв.м.

Предоставляем **юридический адрес** при долгосрочной аренде от 4 кв.м.!

Удобное место. Тихая улица. Рядом с метро. Своя парковка. Кафе. Москва, ст. метро Ул. Подбельского, улица Бойцовая, дом 27

Звоните: (495) 925-56-19
Приходите. Будете довольны!

CV

Алена Хмеленко

Образование:

В 2007 г.

окончила Ставропольский государственный университет, факультет психологии, специальность – психолог, преподаватель психологии.

В 2006 г.

экстерном окончила экономический факультет Ставропольского государственного университета, специальность – экономист – менеджер.

В 2009 г.

прошла курс переподготовки по специальности: «Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами» в ГУ-ВШЭ.

Опыт работы:

2007 г.

менеджер по персоналу компании AGS Logistics.

2008 г.

менеджер по персоналу отдела мотивации, оценки и обучения персонала компании АВТОДОМ.

2009 г.

заместитель директора по персоналу компании «Делис Альянс».

2009 г.

руководитель отдела специальных кадровых проектов компании «КСК Групп».

ников, проработавших в ней много лет, и тех, кто достиг выдающихся профессиональных успехов в работе (доска почета, материальная мотивация).

6. Проведение тим-билдинга, направленного на сохранение

лучших традиций корпоративной культуры (например, объявите конкурс детского рисунка или предложите сотрудникам принять участие в придумывании лучшего слогана компании). Для участников мероприятий необходимо предусмотреть грамоты, благодарственные письма, а также ценные призы для победителей.

7. Организация серии интервью с президентом компании в печатных и электронных изданиях для молодых карьеристов.

8. Проведение внутрикорпоративных событийных мероприятий.

9. Создание интранет-портала, при помощи которого будет проходить процесс управления внутренними коммуникациями, через него же президент группы компаний может обращаться к сотрудникам и

оценить степень удовлетворенности сотрудника социально-психологическим климатом в коллективе, доступностью и открытостью информации, отношениями с руководителем и коллегами.

Отметим, что при построении внутренних коммуникаций необходимо активно вовлекать в этот процесс руководство компании, поскольку от топ-менеджеров очень сильно зависит, как построено взаимодействие между сотрудниками, насколько оно прозрачно, своевременно, открыто.

Создание единого коммуникационного пространства – это промежуточная цель управления персоналом в деятельности HR-менеджера. Суть его заключается в формировании условий, способствующих наиболее полному раскрытию профессиональных достоинств и деловых качеств

Невозможно начать ни одно HR-мероприятие, будь то адаптация, мотивация, оценка, обучение и др., не выстроив эффективных коммуникаций с персоналом

соискателям. Этим же целям может служить создание странички «Корпоративная жизнь» с возможностью просмотра видео- и фотоматериалов.

10. Налаживание горизонтальной коммуникации между сотрудниками:

- через интранет-портал;
- через корпоративные печатные издания.

Нельзя оставлять без внимания и увольняющихся сотрудников. Оценить текучесть кадров и выявить причины неудовлетворенности работой и/или компанией можно с помощью «Анкет увольнения». Такая анкета может содержать вопросы, которые позволяют

сотрудников, имеющих в распоряжении компании, а также в обеспечении нормального режима функционирования организации. Отсутствие единого коммуникационного пространства нередко становится причиной текучести кадров, низкого доверия к руководству компании.

Коммуникации – это единственный процесс, который присутствует в каждом направлении HR-деятельности. Он, как «красная нить», проходит через всю систему управления персоналом. И именно эффективная организация этого процесса позволяет сделать бизнес прозрачным, а команду – сплоченной. ■