

Азбука общения



Правильное выстраивание потоков информации и взаимоотношений внутри компании является одним из конкурентных преимуществ в любые времена, уверены эксперты **HRM**

Любая организация — это постоянно меняющееся информационное поле, где потоки сведений, фактов, оценок, отношений передаются от одного сотрудника к другому, уходят во внешнюю среду и создают то пространство, в котором существует бизнес. Важность коммуникаций в управлении невозможно переоценить. Достижение любых целей компании требует эффективного обмена информацией. Сегодня роль коммуникаций особенно велика. Одно неосторожное высказывание может нанести серьезный урон компании. Не налаженная система внутренних каналов для связи приводит к сбоям в работе и не позволяет эффективно конкурировать в жестких условиях кризисного рынка.

На одном языке

«Реалии современного делового мира ничуть не изменились: кто владеет информацией — тот владеет миром, — говорит **Наталья Вовк**, бизнес-тренер «Центра Томалогии». — И насколько четко, без искажений, информация поступает от отправителя к получателю, зависит качество выполнения задач. А значит и эффективность в достижении поставленных целей, использовании рабочего времени, трудозатрат и других ресурсов предприятия. Налаженная система передачи информации позволяет не поспевать за изменениями, а управлять ими. На сегодня эта задача по своей актуальности выходит на лидирующую позицию».

Текст:
Елизавета Олейник



Игорь Родченко: «Если руководитель не обладает необходимыми навыками для передачи и восприятия информации, возникает угроза нормальному функционированию бизнеса».

По словам **Игоря Родченко**, генерального директора тренинговой компании «IGRO — Центр современных речевых технологий» (Россия, Санкт-Петербург), корпоративные коммуникации — это часть организационной среды любой компании и инструмент формирования корпоративной культуры. В бизнес-среде принято считать, что управлять корпоративной культурой — это значит культивировать полезные способы действия. В таком случае слово становится инструментом, формирующим эти способы действия. И если внутрифирменные коммуникации организованы правильно, корпоративная культура компаний выполняема, а самое главное — управляема.

Противоречивость или неясность информации порождает слухи, неуверенность, неправильное толкование ситуации, а также может вызвать серьезные внутренние конфликты. При этом значительно ослабевает внутренняя (моральная) ответственность сотрудников за общий результат, разрушается их приверженность и лояльность. «Именно поэтому спланированный и управляемый процесс внутренних коммуникаций — мощное конкурентное преимущество компании», — говорит **Виктория Харченко**, менеджер по коммуникациям и связям с общественностью «Эйвон Косметикс Юкрейн». С ней согласна и **Светлана Франкова**, старший менеджер по организационному развитию «Единый оператор связи Beeline (ЗАО

«УРС» и ООО «Голден Телеком»)), которая уверена, что успех любых преобразований во многом зависит от реакции на них сотрудников. Если изменения непонятны сотрудникам, происходят без их вовлечения и информирования, это может вызвать непонимание, тревогу, страх перед неизвестным, протест, недовольство и как результат — замедление, неприятие или бойкотирование изменений и снижение эффективности работы сотрудников. «Поэтому регулярное, своевременное и грамотное информирование сотрудников всегда было и остается приоритетным направлением в нашей компании. На этом этапе для нас актуальными темами для коммуникаций, конечно же, был процесс объединения двух компаний в единую команду — ООО «Голден Телеком» и ЗАО «Украинские радиосистемы». Главной задачей стало то, чтобы сотрудники объединенной компании научились говорить на одном языке. Ведь работая с различными технологиями и в различных рыночных сегментах, сотрудники компании употребляли и различную терминологию. Необходимо было разъяснять сотрудникам, клиентам, общественности, что происходит в компании, к чему мы стремимся. Было очень важно, чтобы атмосфера в компании и вокруг нее была благожелательной и уверенной. Особенно тщательно мы планируем и проводим коммуникационные компании, связанные с изменениями, касающиеся лично сотрудников, — структурные изменения, изменения в системе компенсаций и льгот, изменения их рабочего места и др. Такие коммуникации доносятся не только письменно, но и на встречах подразделений», — говорит эксперт.

Методы и виды коммуникации

Различают несколько видов внутрикорпоративных коммуникаций: формальные и неформальные. Формальные — между

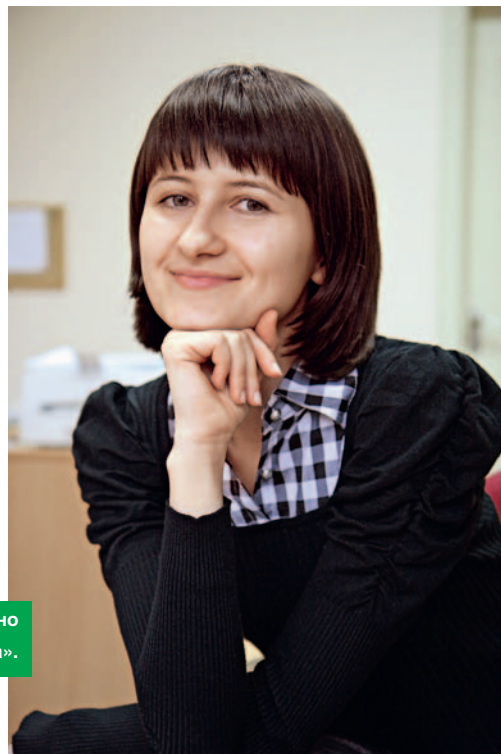
ровневые (вертикальные), когда обмен информацией осуществляется между руководством и сотрудниками или между подразделениями, находящимися на разных уровнях в компании; одноуровневые (горизонтальные) — между подразделениями одного уровня в иерархии организации. Коммуникации неформальные: общение в ICQ, болтовня в курилках, сплетни, слухи и т. п. Также коммуникации могут быть отнесены к трем уровням: стратегическому, тактическому и оперативному. На каждом из этих уровней свои цели и задачи, своя содержательная часть коммуникаций и свои формы общения.

Наталия Вовк называет такие модели коммуникаций, как консервативная и оперативная. Консервативная строится по принципу передачи информации сверху вниз. Ее основной недостаток — информация либо не предполагает, либо минимизирует обратную связь, что может привести к несвоевременным или искаженным результатам и дополнительным затратам на устранение неточностей. В основе оперативной коммуникации — система обратной связи, нацеленная на получение определенного результата к указанному сроку, оптимизирующая трудозатраты и снижающая эффект нехватки времени. Также она служит инструментом нематериальной мотивации сотрудников, поскольку подчеркивает важность и значимость каждого участника рабочего процесса.

По словам Игоря Родченко, сегодня компании используют весь спектр моделей коммуникаций: от традиционной одно- и двухступенчатой в компаниях с жестким менеджментом до рефлексивной и аргументирующей коммуникации в компаниях, ориентированных на дифференцированный подход к каждому работнику. «Выбор коммуникативной модели зависит от многих факторов жизне-

деятельности компании, — говорит эксперт, — и в первую очередь, от стратегических целей и задач бизнеса, стандартов корпоративной культуры. Если руководство компании знает сильные и слабые стороны моделей коммуникации и эффективно использует данный информационный ресурс, то компания имеет хорошую репутацию и устойчива к любым изменениям. Безусловно, в условиях кризиса используются модели мифологической коммуникации. Например, адекватное использование мифов помогает решать проблемы управления персоналом в периоды сокращений и во время реструктуризации бизнеса, сплачивает коллектив для решения возникающих трудностей».

По словам Наталии Вовк, на разработку системы внутриорганизационных коммуникаций влияют организационная структура (количество иерархических уровней) и требования, выдвигаемые к системе коммуникаций, — элементы корпоративной культуры, отвечающие за коммуникации. В зависимости от этих критериев компании используют ниже приведенные инструменты в большей или меньшей степени.



Кристина Кметь: «Многие ошибки в коммуникациях сопряжены с недостаточно высоким уровнем владения коммуникативными навыками персонала».

1. Физическое присутствие. Обеспечивает передачу информации непосредственно друг другу. Подходят для решения важных, нестандартных, трудных задач и сообщений, рассчитанных на определенное число получателей.
2. Интерактивные каналы. Инструментами передачи информации являются телефон, электронная почта. Используются для передачи менее значимых и трудных задач и сообщений, рассчитанных для широкого круга получателей.
3. Личные статичные каналы. В этом качестве используются служебные записки, письма и т. д. Применяются для четких и простых задач и сообщений, рассчитанных для единичных получателей.
4. Безличностные статичные каналы — отчеты, циркуляры, меморандумы. Также применяются для четких, простых задач и сообщений, рассчитанных на большой круг получателей.

К примеру, в компании «Эйвон Косметикс Юкрейн» используют как формальные, так и неформальные методы внутренних коммуникаций. Например, региональный вебкаст или общий сбор коллектива для корпоративных объявлений — формальные методы, а различные круглые столы или награждение сотрудников на новогодней вечеринке — неформальные. Также важным каналом яв-

продолжаем активно использовать доски объявлений, большой популярностью пользуется внутренний журнал для сотрудников компании. Но самым широко используемым каналом коммуникаций в нашей компании, и я уверена, в любой другой современной компании, сегодня является электронная почта. Стоит даже отметить, что популярность электронной почты настолько сегодня велика, что иногда интенсивность ее использования может снижать эффективность из-за перегруженности информацией. Поэтому мы уделяем внимание воспитанию культуры электронного общения. Внутренние коммуникации в нашей компании имеют также несколько формальных уровней: глобальный, региональный и локальный. Взаимодействие происходит между всеми уровнями и предполагает наиболее полный охват сотрудников компании Avon по всему миру. При этом целевые аудитории, вовлекаемые в ту или иную коммуникацию, определяются в соответствии с целью такой коммуникации».

В компании «Единый оператор связи Beeline (ЗАО «УРС» и ООО «Голден Телеком»)» все вопросы обеспечения внутрикорпоративных коммуникаций сосредоточены в зоне ответственности дирекции по организационному развитию и работе с персоналом. HR-специалисты оказыва-

Отсутствие грамотной коммуникации в компании приводит к сбоям в работе и не позволяет эффективно конкурировать в жестких условиях кризисного рынка

ляются совещания, собрания, заседания и встречи. «Конечно, благодаря стремительному развитию онлайн-технологий огромное значение приобретают конференц-звонки, веб- и видеоконференции, — рассказывает Виктория Харченко. — Хотя использование печатных материалов как канала внутренних коммуникаций значительно сократилось, все же мы еще не хотим отказываться от такого традиционного инструмента. Сегодня мы

имеем консультации и поддержку подразделениям при планировании и реализации коммуникаций, помогают выбрать наиболее эффективные методы и каналы. В зависимости от целей и направленности коммуникации, предпочтений и требований владельца информации, целевой аудитории используют различные инструменты и методы коммуникации. Например, для двусторонней обратной связи с сотрудниками у компании есть специаль-



Наталья Вовк: «Налаженная система передачи информации позволяет не поспевать за изменениями, а управлять ими».

ная информационная система, в которой любой работник может конфиденциально задать вопрос или высказать свое мнение на любую тему и оперативно получить ответ компетентного лица. Обратная связь сотрудников активно используется для внутрикорпоративных исследований как один из главных инструментов для развития организации. Например, получение обратной связи от пользователей услуги, диагностика эффективности организационных процессов, уровня информированности сотрудников т. д. Это может быть массовый опрос, фокус-группа или интервью. Результаты и планы действий по итогам таких исследований обязательно доносятся сотрудникам. Для поддержания инициативности, новаторства и обмена опытом в компании регулярно проходят различные акции и конкурсы. С целью организации единого внутрикорпоративного информационного пространства в компании используют интранет (внутренний портал), где публикуется информация о компании, корпоративной культуре, принципах, правилах, политиках, процедурах. Также издается корпоративный журнал для сотрудников, в котором публикуется информация о достиже-

ниях, успехах и новостях всех фирм, входящих в группу компаний «ВымпелКом». Это только небольшая часть тех инструментов и каналов коммуникаций, которые используются в компании «Единый оператор связи Beeline (ЗАО «УРС» и ООО «Голден Телеком»)». «Для каждой коммуникации мы используем наиболее эффективный коммуникационный канал. Это может быть электронная доска объявлений, информационная система для опросов или другие информационные системы (всего около 8), интранет и сайты дирекций в интранете, электронная почта, sms-рассылка, внутрикорпоративное издание, доски объявлений, персональные обращения руководства, подкасты (трансляция аудио- и видеообращений), корпоративный форум, акции «задай вопрос руководству» и др.» — рассказывает Светлана Франкова.

Владимир Захаров, директор по персоналу кондитерской компании «АВК»: «Формы коммуникаций в нашей компании могут быть разные — и регулярное общение непосредственных руководителей со своими коллективами, и ежемесячные встречи сотрудников дирекции по персоналу с рабочими, и выпуск корпоративного издания, и личные обращения топ-менеджеров. Все эти каналы мы в той или иной форме используем. При этом любой сотрудник «АВК», не получивший интересующую его информацию или желающий лично спросить о чем-то, может напрямую обратиться к высшему руководству. Для этого на наших фабриках установлены специальные почтовые ящики. Могу вас уверить, что ни одно письмо не остается без внимания. Отмечу, что лучший пожарник тот, кто не допустил пожара вовсе. Мы очень внимательно относимся к морально-психологическому климату в нашем коллективе и нацелены прежде всего на предупреждение негативных настрое-

ний, а не на поиск эффективных методик «успокоивания». Поэтому регулярно проводим внутри компании исследования и опросы, из которых можем узнать причины «напряженности», своевременно предпринять соответствующие меры».

Проводники информации

Бизнес-коммуникации подобны человеческой кровеносной системе. Они, как и человеческий организм, должны функционировать бесперебойно. Если речь идет о коммуникации в бизнесе, то HR-менеджер обеспечивает эту стабильность, оценивая качество коммуникаций в компании, влияя на него. Как специалист, работающий с персоналом, он следит за наличием у менеджеров тех или иных коммуникативных компетенций, оценивает личные качества сотрудников в том, что касается коммуникации. Если есть сотрудник, неудачно взаимодействующий с командой на личном уровне, — это работа для эйчара, если есть какая-либо стихийность в коммуникациях — это работа для эйчара — нужно выявить причины и устранить. Эйчар обеспечивает обучение

коммуникативным навыкам, организует большую часть корпоративных мероприятий. Проще говоря, трудно найти в компании сотрудника в большей степени имеющего отношение к организации и функционированию коммуникативных систем. «Не будем забывать о том, что традиционно HR-служба отвечает за мотивацию персонала компании. Мотивация работника к продуктивной деятельности — это не битва за бонусы и премии, а эффективно организованные эйчарами внутренние коммуникации, позволяющие работникам находить свое место в рамках должностных обязанностей, профессиональных конкурсов или творческих соревнований. Они же, коммуникации, помогают сотрудникам компании чувствовать себя признанными, достойными, уважаемыми людьми», — говорит Игорь Родченко.

Кристина Кметь, руководитель отдела исследований и разработок компании «Четвертое измерение», отмечает, что, с одной стороны, HR-менеджер, как и линейный руководитель, используя коммуникацию, должен решать ежедневные задачи: координировать деятельность своих подчиненных, ставить цели, предоставлять обратную связь. С другой стороны, HR-менеджер во многих компаниях нередко является связующим звеном во взаимодействии между сотрудниками разных функций и статусов, обеспечивая поступление правильной информации для принятия управленческих решений.

«HR-менеджер владеет информацией о различных политиках, положениях, правилах, определяющих, как именно выстроен процесс управления персоналом в организации. Своевременное и качественное предоставление данной информации линейным руководителям является, таким образом, одной из задач HR-менеджера», — говорит эксперт. Вместе с тем Кристина Кметь называет три различные крайности, определяющие то, как именно HR-менеджер выстраивает систему коммуникаций в компании. Во-первых, он может свести к минимуму все коммуникации. В этом случае сотрудники компании не будут знать всех возможностей, существующих в организации (например, карьерного роста, обучения, мотивации), а как максимум ос-

МНЕНИЕ

Игорь Родченко,
генеральный директор тренинговой компании
«IGRO — Центр современных речевых технологий»
(Россия, Санкт-Петербург):

— Проведите диагностику коммуникаций в компании, чтобы выявить, какие инструменты коммуникаций и насколько эффективно используются. Возможно, понадобятся обучающие мероприятия, например, тренинги по проведению совещаний или семинары по письменной коммуникации. Всегда можно выявить слабые места и решить проблему. Снижайте уровень неопределенности. Сотрудник должен иметь доступ к информации. Информация обязана быть понятной, полной и мотивирующей. Необходимо создавать единое информационное пространство с отлаженным механизмом взаимодействия внутри него, чтобы не возникало недопонимание. В этом могут помочь корпоративные стандарты, которые будут распространяться и на деловую переписку, и на проведение совещаний, собраний и т. п. Заботьтесь о едином языке, на котором говорят сотрудники компании. Можно создать свой словарь терминов или крылатых выражений. Ясность, чистота, точность коммуникаций помогут в достижении успеха.

Светлана Франкова: «Если изменения непонятны сотрудникам, происходят без их вовлечения и информирования, это может вызвать замедление или бойкотирование изменений и снижение эффективности работы сотрудников».



новые процессы, связанные с человеческим циклом управления (отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка), будут сбойть в силу не до конца проясненной ответственности.

Во-вторых, HR-менеджер может выстраивать коммуникацию внутри компании, но в силу различных причин (например, неправильного понимания потребностей персонала) эта коммуникация не всегда качественна. Например, HR-функция перед большим корпоративным событием — конференцией, посвященной развитию управленческих навыков менеджеров крупной компании, — подготовила и распространила внутреннюю коммуникацию, на основе которой участники сделали абсолютно неправильные выводы как о целях мероприятия («развлечение и веселое зрелище»), так и о формате его проведения («обычный тимбилдинг»).

Поэтому, учитывая интегрирующую основу деятельности большинства HR-менеджеров, качественная коммуникация внутри организации является важным ресурсом в ежедневной практике и позволяет эйчарам формировать определенную корпоративную культуру.

Не стоит забывать, что важную роль в системе внутренней коммуникации играют и руководители. Перед ними всегда стоит много задач. Помимо принятия стратегических решений, им необходимо ставить текущие задачи и контролировать их выполнение. В целом, на коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. Ведь от того, насколько четко и

От того, насколько четко и ясно руководитель может донести информацию, зависит общий результат деятельности компании



В-третьих, HR-менеджер может переборщить с количеством предоставляемой информации. «Так, в одной компании мы наблюдали ситуацию, где эйчар буквально бомбардировал линейных руководителей различными письмами, письменными презентациями о предстоящих в компании мероприятиях, регулярно проводил рабочие встречи, на которых рассказывал о тех или иных политиках работы с персоналом. В силу своей избыточности, данная коммуникация чаще всего не воспринималась сотрудниками», — делится г-жа Кметь.

Ясно руководитель может донести информацию, зависит общий результат деятельности. «Для эффективного руководства необходимо соблюдать следующие правила. Доносить информацию четко и ясно, чтобы она была понятна не только ее источнику, но и ее получателям. Добиваться и способствовать установлению эффективной обратной связи. Контролировать и своевременно вносить корректировки согласно полученным промежуточным результатам. И особое внимание необходимо уделять делегированию полномочий», — советует Наталья Вовк.

По словам **Ольги Сорочан**, бизнес-тренера компании «А.В.С. Тренинг Центр», руководитель как никто другой должен осознавать, что его наблюдательность, эмпатия, качественная обратная связь определяют эффективность работы подчиненного. Часто руководители обходятся только формальным взаимодействием. А ведь «мотивационные встречи» со смещением фокуса на более высокие ценностные уровни взаимодействия, которые дают возможность подчиненному быть услышанным, почувствовать себя значимым, получить мотивацию для дальнейших достижений, являются ничуть не менее важным инструментом успешного управления. Такой подход — это здоровый витаминный микс для компании.

Умелая коммуникация в компании ограничивает свободу работников, координирует их возможности ради достижения результата. Игорь Родченко уверен, что если руководитель не обладает необходимыми навыками для передачи и восприятия информации, не способен описывать явления и вдохновлять на действия — возникает угроза нормальному функционированию бизнеса. Одна ошибка порождает другую, и вольность сотрудников в принятии бессмысленных решений и совершении нецелесообразных действий приводит к банкротству. «На одном из

курсов по бизнес-риторике Центра современных речевых технологий занимался директор страховой компании, — рассказывает г-н Родченко. — Причину, побудившую его пойти на эти занятия, он обозначил так: «Мне не удастся на словах точно сформулировать свои соображения. Когда я начинаю говорить, то чувствую, что растекаюсь мыслю по древу. Мои сотрудники лишь делают вид, что слушают меня. Я понимаю, что им сложно воспринимать ту информацию, которую я пытаюсь до них донести. Раздражаюсь, и от этого говорю эмоционально, чем еще больше запутываю дело». Компания этого директора создана по механистическому принципу: работники — винтики в машине, которым руководитель указывает, что надо делать. При «транспортировке» сообщений от начальника к подчиненным случаются сбои, информация остается невыясненной и свободно интерпретируется получателями. Требуется огромные организационные усилия, использование письменных каналов коммуникации для сохранения баланса. Подобные действия неминуемо приводят к бюрократизации компании и ее отставанию от более динамичных конкурентов. Руководитель сам должен стать успешным в коммуникации. В этом случае он сумеет избежать множества проблем».

критерии оценки эффективности коммуникационного процесса

Наталья Васильева,

ведущий тренер-консультант «Агентства Организационного Развития»



❖ **Скорость:** как много проходит времени от момента принятия решения до сообщения о нем всем заинтересованным сторонам?

❖ **Количество иерархических звеньев при принятии решений:** все ли решения принимаются на уровне функциональных полномочий, или же включаются вышестоящие звенья без необходимости.

❖ **Конфигурация информационных потоков:** каким образом выглядят информационные потоки? Какие преобладают? Потоки сверху вниз, снизу вверх, по горизонтали?

❖ **Информационная загрузка:** все ли получают оптимальное количество информации? Нет ли ее дефицита или же излишества?

❖ **Точность:** с одной стороны, точность проверяется наличием искажений. С другой — точность можно проверять также по культуре обращения с информацией. К примеру, анализировать, используются ли в разговоре коммуникативные техники, скажем, пересказ — легкая, эффективная, позволяющая устранять неточности техника. К сожалению, используется гораздо реже, нежели необходимо. Ана-

лизировать, используются ли в устной коммуникации записи. Есть формула 100% - 90% - 80% - 70% - 60% - 24%. 100% — это мысль, которая, преобразуясь во внутреннюю речь, теряет 10% смысла. Внутренняя речь при озвучивании тоже теряет. Тот, кому речь адресована, слышит еще меньше — 70%, понимает — 60%, запоминает — 24%. Эта формула демонстрирует, что если нужно избежать неточностей, то без записей никак не обойтись. Еще одним фактором, влияющим на точность, является количество звеньев при передаче информации. То есть ес-

Сила слова

Сотрудники многих компаний наверняка сталкивались с такими коммуникативными ошибками, как неправильное донесение мыслей, формирование информационных «пробок», провоцирование эмоциональных напряженностей, неправильное предоставление или трактовка обратной связи и т. д. Последствия этих ошибок значитель-

чае большинство трудностей способен решить тренинг по развитию коммуникативных навыков сотрудников». Хотя достаточно часто сложности в коммуникации — «симптомы» более крупной проблемы — некачественного сотрудничества в компании. Как правило, в таких компаниях нет ориентации на внутреннего клиента, в рамках которой в организации поддерживается культура

Коммуникационные умения и навыки крайне необходимы для успешного профессионального развития в корпоративной среде



ны. Кристина Кметь: «К примеру, некачественно поставленная руководителем цель может привести к тому, что подчиненные будут заниматься совсем не тем, чем нужно, а высказывание одного менеджера может быть понято другими сотрудниками превратно и послужит основой для разговоров на повышенных тонах и дальнейших конфликтов. В связи с этим важно понимать, что именно является причиной возникновения данных проблем. Многие ошибки в коммуникациях сопряжены с недостаточно высоким уровнем владения коммуникативными навыками у персонала. В этом слу-

ужающего отношения к работающим рядом сотрудникам, так, как будто каждый из них является внешним клиентом. «Увы, тренинг по развитию коммуникативных навыков не сможет помочь решить эти проблемы, — говорит г-жа Кметь, — можно предположить, что до тех пор, пока большая часть сотрудников не познакомится с парадигмой сотрудничества и не осознает важность ориентации на внутреннего клиента (а это достигается не только при помощи тренингов, но и других инструментов работы с корпоративной культурой), коммуникативные ошибки не прекратятся».

ли существует возможность воздействовать напрямую, стоит этой возможностью пользоваться.

❖ **Баланс содержательного и межличностного компонента:** организация развивается на двух уровнях: деловом и межличностном, и ее эффективность складывается тоже из этих двух компонентов. Если не обращается внимание на межличностный компонент, транслирующийся через эмоции, подчас неосознаваемые транслятором, то это способствует возникновению межличностных конфликтов, а также мешает разрешению конфликтов, обусловленных организационным фактором. В коммуникации между руководителем и подчиненным, если сотрудник воспринимается только как объект, перед которым ставятся зада-

чи, и больше ничего, то работа воспринимается им как промежуточный этап в карьере, и говорить о лояльности не приходится. При двустороннем общении с глазу на глаз, включающем и компонент отношений, удовлетворенность отношениями возрастает (исследования Young&Post).

❖ **Наличие стандартов, упрощающих коммуникацию:** стандарты — это прописанные договоренности между сотрудниками одной компании или отдела. Они должны меняться тогда, когда устарели или потеряли смысл. Для этого нужен постоянный их мониторинг. Здесь как раз и может понадобиться эйчар, который организует мониторинг эффективности возникших ранее стандартов и взаимодействие для разработки новых.

❖ **Ответственность за коммуникацию:** кто и в какой степени принимает на себя ответственность за качество коммуникации? Чаще всего делается акцент на навыки руководителя как отправителя. А может ли что-то сделать подчиненный, чтобы улучшить коммуникацию? Да. Для этого нужно принять, что во взаимодействии участвуют обе стороны. И если в интересах сотрудника для выполнения его обязанностей нужен больший объем информации, чем ему предоставляют, ему надо быть настойчивым. Или же при получении задачи уточнять формулировку, используя коммуникативные техники, или же проверять задачу по smart — ведь качественно поставленная задача должна отвечать критериям smart.

Сегодня эксперты отмечают возросший интерес на программы по повышению эффективности коммуникаций. По данным «Центра Томалогии», спрос возрос на 30%. По словам Натальи Вовк, руководители на практике столкнулись с результатами неэффективных коммуникаций, и пришло время что-то менять внутри компаний, отлаживая как внутриорганизационные коммуникации, так и межличностные. Это позволяет организовать работу и руководителя, и подчиненных оптимальным способом. В то же время Игорь Родченко отмечает снижение спроса на подобные программы, объясняя это общей кризисной тенденцией по сокращению расхо-

дов на обучение и спецификой самого направления. «Дело в том, что для многих заказчиков программы по коммуникации относятся ко «второму эшелону» и в условиях сокращения бюджета не обладают приоритетом. Конечно, жаль. Такое отношение говорит о недооценке значения коммуникаций в развитии бизнеса».

Кристина Кметь выделяет следующие изменения в программах по коммуникациям. Во-первых, изменения произошли в уровне сложности тренинговых продуктов, направленных на развитие коммуникативной компетентности. «Все коммуникативные навыки мы разделяем на «простые» (например, на-

МНЕНИЕ

Игорь Паламарчук,
руководитель учебного центра i-Klass:



— Структура мотивации конкретного человека, корпоративная архитектура, изменения бизнес-процессов и внешней среды, проекты и новые проектные команды — все это создает ситуацию динамически изменяющихся контекстов восприятия и соответственно интенции к информационно-коммуникационным взаимодействиям. Этот контекст, как индивидуальный, так и групповой, может оказаться сильнее навыков и самых совершенных организационно-программных систем управления знаниями (knowledge management systems). Поэтому данный контекст нужно всегда учитывать.

Очень помогает управлять проблематикой коммуникаций модель работы над культурными разрывами (culture gaps).

Опыт, принятая на уровне рефлексов понятийная база людей, работающих в одной группе или сходной роли, позволяет значительно снижать уровень бюрократии и повышать динамику работы. Вместе с тем, между разными «культурными группировками» существуют огромные культурные разрывы. Особенно важно выявить разрывы, являющиеся «участниками» ключевых бизнес-процессов и информационных потоков. Кроме того, часть пограничных проблем содержат уникальный потенциал организационных инноваций. Культурные разрывы особенно заметны между разными странами. Многие западные компании не имеют реалистичного представления, насколько разнится оптимальная модель для Киева, Москвы или Дюссельдорфа. Немцы недоумевают, почему украинские аборигены не исполняют их инструкций. А между тем их указания просто не адаптированы. Это касается и бизнес-планов, учебных курсов, любых методик и практик. Другой

культурный слой и стиль мышления/восприятия требует иного стиля коммуникации.

Кризис заставит снижать долю бюрократии, и соответственно все большее значение будут иметь «культурные знания и рефлексы». В этом процессе Украина имеет огромный потенциал — самые гибкие, креативные, «многоконтекстные» мозги. Умные владельцы и инвесторы этим воспользуются.

Только умная интеграция «очных» и современных «электронных» механизмов коммуникаций и управления знаниями создает максимальный бизнес-эффект. Пока Украина катастрофически отстает в части проникновения практик электронных коммуникаций, но мы точно станем свидетелями массового возникновения революционных по сути инновационных групп развития и бизнесов, которые станут эксплуатировать ситуацию неопределенности и слабости старого мира, будут эффективно использовать весь внутренний и внешний людской потенциал для развития. Одними из первых успешно разовьются компании-разработчики программного обеспечения. Модель открытой разработки ПО прорастет во многие другие бизнесы.

Готов ли ваш бизнес работать с внешними, завтра доступными (но временно или дистанционно) сотрудником или целой командой? Прозрачны и понятны ли ваши внутренние процессы, чтобы виртуально принять армию контрибуторов, которые могут быть для вашего бизнеса самым большим инвестором?

Всех нас ждет культурная революция бизнеса, где по-новому особое место будет занимать человек и творчество коммуникаций.

выки вступления в контакт, ведение «легкого разговора», использования вопросов и слушания) и «сложные» (например, умение презентовать свои идеи, убеждать, решать конфликты, пресекать манипуляции). Мы наблюдаем, что с потребностью в обучении простым навыкам большинство компаний справляются самостоятельно, например, силами внутренних тренеров или линейных руководителей, однако работа со «сложными» навыками недооценивается». Во-вторых, произошли определенные изменения в самом фокусе программ. Если несколько лет назад были востребованы тренинговые программы, направленные на развитие коммуникативных навыков вне контекста, то сегодня запросы в большей степени касаются программ, направленных на решение определенных рабочих вопросов (скажем, коммуникация в работе со сложными клиентами, коммуникация как инструмент руководителя). В-третьих, изменения произошли на уровне содержания. В частности, наиболее востребованы сегодня тренинговые программы, обучающие умению качественно работать с разными людьми в одной команде. В прошлом акценты были несколько иными, в большей степени связанными с умением выстроить качественные индивидуальные отношения с другим человеком.

Однозначно можно сказать одно: коммуникационные умения и навыки крайне необходимы для успешного профессионального развития в корпоративной среде. Поэтому компании стараются уделять значительное внимание обучению таким навыкам своих сотрудников. К примеру, в «Эйвон Косметикс Юк्रेйн» курс «Навыки эффективной коммуникации» входит в про-

грамму «Основы менеджмента», который проходят все менеджеры и высокопотенциальные сотрудники. Также менеджеры компании обучаются на внешних тренингах, таких как «Презентационные навыки», «Навыки эффективной коммуникации», «Умение убеждать».

Виктория Харченко: «Есть еще одна особенность, присущая нашей компании как международной корпорации, — это необходимость развивать навыки эффективной коммуникации не только на украинском и русском языке, но и обязательно на английском. Сегодня менеджер просто не сможет результативно выполнять свои функции, не обладая навыками действенной коммуникации, при этом обеспечивая эффективность коммуникационного процесса на всех уровнях от подчиненного до высшего руководства».

В компании «Единый оператор связи Beeline (ЗАО «УРС» и ООО «Голден Телеком»)» существует целый ряд обучающих курсов — ораторское мастерство, эффективные совещания, инструменты управленческой коммуникации, деловая переписка и др. Формат обучения может выбрать сам сотрудник в зависимости от темы, временных ограничений или личного восприятия — очный тренинг, саморазвитие, электронный курс, наставничество и т. д.

В целом можно сказать, что успешные коммуникации — это в первую очередь взаимопонимание на пути достижения целей компании, поэтому все же главным фактором является профессионализм как руководителей, так и рядовых сотрудников. Каждый на своем рабочем месте должен на сто процентов делать все, что от него зависит, а это и есть залог успеха каждого и компании в целом.

HRM

РЕКЛАМА

Наталія Васильєва

Петро Холявчук

МАЙСТЕРНІСТЬ ТРЕНЕРА

Тренінги, семінари, супервізії, майстер-класи.
Для початківців та досвідчених тренерів

- 30 липня Практикум "Проблема довіри в тренінгу"
- 18 серпня Майстер-клас "Зворотній зв'язок в тренінгу"
- 15 вересня Майстер-клас "Емпатичне слухання в роботі тренера та коуча"
- 1 жовтня Майстер-клас "Метафора в роботі тренера"
- 12 жовтня Майстер-клас "Робота з агресією в тренінгу"

АГЕНТСТВО
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ

ДОСТИГНЕННЯ
ВАШИХ
ЦЕЛЕЙ
ЧЕРЕЗ
РОЗВИТКОВУ
ОРГАНІЗАЦІЮ

ТВОРИМО
МАЙСТЕРНІСТЬ
ТРЕНЕРА

Детальна інформація:
<http://www.aor.com.ua/ru/education/>
тел.: +38 (044) 529 43 10; 521 63 76