



В предыдущем выпуске рубрики мы говорили о значении коммуникаций в управлении организацией и ее взаимодействии с внешней средой. Безусловно, успешность информационной политики зависит от того, как выстроены внешние и внутренние коммуникации, составляют ли они единое информационное поле. Но сегодня речь пойдет о системе внутренних коммуникаций, поскольку они играют ключевую роль в жизни организации, напрямую касаются ее «главного ресурса» - рядовых членов и актива, лидеров и сотрудников выборных профсоюзных органов, решают наиважнейшие задачи (информационные, аналитические, организационные), обеспечивающие эффективную работу и развитие организации.

ЦЕЛИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Формирование единого информационного пространства

Одна из основных и наиболее четко понимаемых целей внутренних коммуникаций - информирование членов организации по широкому кругу вопросов, касающихся как внутрикорпоративной жизни, так и работы отрасли.

Разъяснение стратегии развития организации, нововведений и изменений в отрасли

До членов организации доводятся стратегические установки - разъясняется смысл и направление движения, суть и характер различных нововведений.

Получение обратной связи

Внутренние коммуникации служат каналом необходимой обратной связи, позволяющей оценить предварительные итоги, спрогнозировать последствия преобразований, происходящих в организации и отрасли, принять своевременное консолидированное решение по устранению нежелательных результатов.

Создание командного духа, объединение, сплочение

Каждому отдельному члену организации видна только малая часть общего дела. При помощи системы внутрикорпоративных коммуникаций он видит всю «картинку» в целом, в объеме. Таким образом, члены организации ощущают себя частью единого, в нашем случае - профессионального сообщества, сплоченного общими целями, что дает возможность на каждом определенном участке работы действовать слаженно, как единая команда.

Развитие мотивации

Когда люди осознают свою роль и значение в общей деятельности, большинство из них готовы работать на результат. Кроме того, поскольку большая часть внутрикорпоративной информации посвящена вопросам отрасли, внутренние коммуникации способствуют расширению профессионального кругозора членов организации.

Формирование корпоративной культуры

Здесь важно все: и содержание материалов, и стиль их подачи, и создание на всех уровнях организации атмосферы сотрудничества, взаимодействия и многосторонних коммуникаций. Важно понять, что и сам факт существования системы средств внутренней коммуникации является существенной составляющей корпоративной культуры.

СРЕДСТВА ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В такой многоуровневой, многочисленной организации, как профсоюз, необходима система, комплекс средств коммуникации, потому что не существует единого универсального средства, подходящего для всех целевых аудиторий и способного решить задачи информирования, мотивации и получения обратной связи. При организации работы необходимо учитывать, что определенные средства коммуникации:

- отвечают интересам отдельных целевых групп;
- имеют свои ограничения и свои преимущества;
- оптимальны в определенной модальности восприятия;
- специфичны для отдельных видов информации;

- имеют разный цикл подготовки информации и различную оперативность.

Сегодня мы можем выделить три группы средств коммуникации, которые необходимо задействовать в соответствии с поставленными целями либо раздельно, либо в комплексе: персональные, бумажные (печатные), технологические. Перечислим их возможные виды.

1. Персональные средства коммуникации:

- различные формы коллективных совещаний, собраний (конференции, форумы, круглые столы и т. п.);
- проведение праздников (корпоративных, отраслевых, национальных, календарных и т. п.);
- отраслевые и корпоративные конкурсы;
- программы обучения и обмена опытом (семинары, школы, тренинги);
- другие виды персональных коммуникаций (анкетирование, опросы, «горячая линия», дни открытых дверей, личные контакты, слухи).

2. Бумажные (печатные) средства:

- информационные стенды;
- ящики для вопросов;
- корпоративные бюллетени, периодические издания;
- листовки, буклеты, плакаты;
- различные виды отчетности;
- пресс-клиппинг;
- адресно-информационные издания, справочники.

3. Технологические средства:

- телефонная связь;
- веб-сайт организации;
- электронная почта;
- адресно-информационная база данных организации;
- информационные мониторы;
- видеожурнал;
- корпоративное радио;
- корпоративное ТВ;
- социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники, Инстаграм, Фейсбук и др.)
- другие технические средства коммуникации: Outlook, ICQ, видеоконференции, SMS и др.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Для выстраивания эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций прежде всего необходим внутренний аудит, то есть комплексная оценка информационной политики на всех уровнях организации за определенный период времени.

Внутренний аудит как минимум включает в себя:

- мониторинг наличия средств коммуникации;
 - качество и эффективность их использования;
 - получение обратной связи по поводу содержания и восприятия транслируемой информации различными целевыми аудиториями;
 - изучение особенностей восприятия целевыми аудиториями информации, передаваемой через разные коммуникативные каналы;
 - определение на основе мониторинга внутреннего образа организации, сложившегося у различных целевых групп (выборные профсоюзные лидеры, профактив, рядовые члены профсоюза).
- Методы проведения внутреннего коммуникационного аудита:
- «полевые исследования», определяющие наличие необходимых средств коммуникации и информирования членов организации;
 - фокус-группы с работниками одного иерархического уровня (председатели первичных, местных организаций профсоюза, советов молодых педагогов, студенческих координационных советов и т. д.);
 - интервью со случайно выбранными представителями разных уровней организации;

- анонимное анкетирование среди рядовых членов организации;

- фокус беседы в целевых аудиториях;
- анализ содержания внутренних информационных сообщений и изданий;

- наблюдение за поведением членов организации на официальных и неофициальных мероприятиях;

- исследование слухов.

Как показывает практика, аудит внутренних коммуникаций выявляет следующие проблемы:

- отсутствие среди членов организации общих представлений о ее миссии (руководители, представители различных уровней управления и рядовые члены организации по-разному понимают стоящие перед ними цели и задачи);

- неэффективное использование возможностей коммуникативной (информационной) системы организации;

- низкое качество и неинформативность средств внутренней коммуникации;

- отсутствие единых, разделяемых всеми членами организации корпоративных ценностей;

- недостаточный уровень компетенции и исполнительской дисциплины сотрудников выборных профсоюзных органов;

- противоречия во взаимоотношениях между лидерами и рядовыми членами организации;

- недопонимание рядовыми членами организации общих задач и решений «высших» руководителей;

- низкий уровень заинтересованности рядовых членов в решении общих задач организации.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

На основе проведенного аудита необходимо учитывать пожелания по изменению конкретных средств коммуникации. Не лишней будет и публикация информационного сообщения о проведенном исследовании с выражением благодарности участникам за те оценки и предложения, которые были сделаны. Это создаст положительный эффект полученной обратной связи. И, конечно, следует незамедлительно устранить выявленные недостатки и в дальнейшем руководствоваться следующими принципами.

Прежде всего люди

В первую очередь деятельность организации стоит освещать через рассказ о конкретных людях, опыте, которым они могут поделиться. Не забывайте о том, что работу организации любого уровня важно представить и с точки зрения достижений, и через призму решаемых задач и возникающих трудностей.

Правила эффективной коммуникации

● **Доступность.** Информации о деятельности организации должно быть достаточно. Любой из членов организации, кому нужна информация, должен иметь к ней доступ.

● **Актуальность и оперативность.** Нет ничего хуже «просроченных» новостей. Члены организации имеют право на получение актуальной, востребованной информации.

● **Постоянство и регулярность.** Информация о событиях в организации (на всех уровнях, с использованием всех средств коммуникации) должна поступать с приставкой «еже»: ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально.

● **Комплектность.** Необходимо представлять деятельность каждой конкретной организации, ее лидеров и членов в контексте общих дел.

● **Социальная позитивность.** Информация об организации должна утверждать принятые в данном обществе ценности, быть полезной жителям данного региона.

● **«Знак качества».** Вся информация о деятельности организации должна быть качественно сформулирована и передана в

соответствии с потребностями и возможностями получения информации конкретными целевыми аудиториями.

● **Персонафицированность.** Или каждому свое! Еще раз подчеркнем, что единого универсального средства коммуникации, подходящего для всех целевых групп и способного решить задачу информирования, мотивации и получения обратной связи, не существует.

Расширение информирования

По ряду тем, которые особенно интересуют определенные целевые аудитории, необходимо представлять информацию в большем объеме и с учащенной периодичностью.

Развитие технологических средств

В век бурного развития информационных технологий важно не отставать: активно использовать возможности Интернета, расширять свое присутствие в Сети. Это касается как объемов размещаемой информации, создания информационно-поисковых ресурсов и освоения новых сервисов, так и продвижения

этого средства коммуникации и обучения сотрудников соответствующим навыкам.

В плане расширения информации в Интернете следует размещать разного рода презентации, электронные версии местных изданий с возможными комментариями, обратной связи, использовать (с учетом особенностей целевых аудиторий) потенциал социальных сетей, SMS-рассылки и др.

Расширение форм персональных коммуникаций

Персональное общение было, есть и, наверное, останется наиболее эффективным средством коммуникации. Конечно, проведение специальных мероприятий (встреч, совещаний, семинаров, тренингов, школ, конкурсов) требует серьезных организационных и финансовых вложений, однако их результативность с лихвой покрывает затраченные ресурсы, поскольку в режиме реального времени, здесь и сейчас, решаются общие задачи организации.

Структурирование текстовой информации

Текстовая информация должна быть адресной («заточенной» под потребности определенной целевой аудитории), ясной в изложении и для облегчения восприятия структурированной. Этой цели могут служить не только рубрики, заголовки, деление текста на небольшие главы, но и дополнительные элементы - специально подобранные цитаты, врезки, иллюстрации, справочная информация, ссылки и т. д.

Визуализация, наглядность

Рекомендуется визуализировать информацию там, где это возможно: сопровождать текст иллюстративным материалом - фотографиями, графиками, схемами.

Требованиям визуальности и наглядности в полной мере соответствует такое средство, как видеожурнал, которое стоит активно использовать в работе.

Активный диалог

Поскольку члены организации являются не только потребителями, но и источниками информации, необходимо активизировать диалог, творческий подход к получению и распространению информации среди членов организации. Этому могут способствовать как творческие конкурсы, так и всевозможные формы персональной коммуникации.

И снова... люди

Один в поле не воин. Даже самый «продвинутый» и инициативный работник. Поэтому необходимо расширять круг людей, которые (вне зависимости от своей должности, статуса и даже принадлежности к организации) своим отношением, примером и опытом совместной работы содействуют решению общих задач, созданию мотивационной среды и укреплению позиций организации.