

УДАЧНАЯ
ПРАКТИКА

Построить идеальный каскад информации удается далеко не всегда

Интервью с Анжелой Синикас (Angela D. Sinickas), президентом международной консалтинговой компании Sinickas Communications, Inc (США, www.sinicom.com).



Анжела Синикас

Анжела Синикас – известный теоретик и практик в области корпоративных коммуникаций, одна из основателей теории измерения их эффективности. Автор более 80 статей в профессиональных журналах, нескольких книг по эффективности внутренних коммуникаций. Лауреат 15 премий Gold Quill, присуждаемых Международной ассоциацией бизнес-коммуникаций (International Association of Business Communicators, IABC).

? Каковы, на Ваш взгляд, наиболее эффективные каналы передачи информации в современных компаниях?

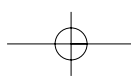
Можно выделить три наиболее важных и распространенных инструмента внутрикорпоративных коммуникаций – сами сотрудники (топ-менеджеры и линейные руководители), интранет и публикации. Публикации, в свою очередь, могут быть представлены либо в печатном, либо в электронном виде. Это зависит от того, насколько простой доступ к стационарным компьютерам или ноутбукам имеет персонал организации.

? Нередко считается, что личное общение (топ-менеджеры – с руководителями более низкого уровня, линейные менеджеры – с рядовыми сотрудниками) является наиболее действенным способом коммуникации. Так ли это на самом деле?

Личное общение действительно обладает достаточно большим потенциалом, но оно не всегда приводит к лучшим результатам. Многие топ-менеджеры, передавая информацию непосредственным подчиненным, полагают, что те, в свою очередь, донесут ее до представителей своего подразделения и так далее. Таким образом, пройдя через всю иерархию «сверху вниз», необходимые сведения станут доступными для каждого сотрудника в компании. В Велико-

британии это достаточно распространенная и формализованная процедура, которую принято называть «командным инструктажем». Однако построить такой идеальный «каскад», охватывающий организацию полностью, удается далеко не всегда; схема часто дает сбой. Это происходит по нескольким причинам. Не все топ-менеджеры передают информацию подчиненным одновременно, а некоторые и вовсе забывают сделать это. Рассказывая о чем-либо, многие люди часто тщательно отбирают факты и изменяют смысл, иногда сами того не подозревая, иногда умышленно, стремясь извлечь выгоду. После этого рядовые сотрудники, получившие информацию от непосредственных руководителей, в неформальных беседах делятся новостями со своими коллегами, которые их еще не знают. Это порождает огромное количество слухов. Исследования, которые мы проводили, говорят о том, что в компаниях, полагающихся только на коммуникацию по такой схеме, большинство сотрудников узнают новости именно из неформальных источников.

Мой опыт показывает, что намного эффективнее для компании и убедительнее для сотрудников подход, при котором информация транслируется одновременно всему персоналу через массовые каналы, такие как газеты, электронные письма и так далее, а затем линейные менеджеры обсуждают проблему с подчиненными «с глаза на глаз». При этом руководители должны акцентировать внимание на следующем вопросе: «Каким образом новая информация влияет



на нашу группу (отдел) и как мы должны действовать в этой ситуации?» Такой алгоритм обеспечивает постоянное и своевременное поступление информации и позволяет задать важные вопросы в нужное время.

? Какой обычно бывает корпоративная пресса? Какого плана материалы целесообразно включать в нее?

В небольших компаниях печатные издания могут быть представлены только газетой, выходящей раз в неделю, раз в две недели либо раз в месяц. Газета печатается для сотрудников, не имеющих доступа к электронным носителям информации. Те, кто обладают доступом к компьютерам, могут, например, просматривать издание в PDF-файле.

Более крупным компаниям с разветвленной организационной структурой обычно требуется большее количество самых разных печатных источников информации. Например, крупная международная организация может выпускать ежеквартальный или полугодовой журнал, общий для всех подразделений. Его материалы будут, скорее всего, касаться разных уровней персонала. Они могут рассказывать о новых продуктах, технологиях отношений с клиентами, исследованиях рынка, стратегии и финансовых результатах бизнеса. Далее, различные подразделения компании должны иметь свою собственную газету, публикующую материалы о реформах в компании, изменениях штатной структуры, местных событиях и выходящую намного чаще. В очень крупных корпорациях также могут существовать отдельные печатные средства в зависимости от географического региона: например, это может быть газета для всех сотрудников – в США, а также ряд менее официальных газет на каждом предприятии или в call-центре – за рубежом. Для компаний, которые издают множество различных газет (например, одна может быть посвященной качеству продукции, другая – вознаграждениям персонала, третья – конкуренции на рынке и так далее), можно посоветовать предоставить людям возможность самостоятельно подписываться на наиболее интересные им издания. Другой путь – выпускать ежедневную газету в виде электронной рассылки. В такой ситуации газета-письмо должна содержать в себе заголовок для каждой темы и 1–2 абзаца с кратким содержанием и обязательной ссылкой на более детальную информацию, размещенную на внутреннем сайте.

? Какая роль во всей этой системе отводится интранету и насколько он эффективен?

Разные сети интранета отличаются по своей ценности и важности для разных компаний, но почти все компании в

США пользуются ими. Люди, ответственные за корпоративные коммуникации, отвечают и за соответствующие страницы в интранете, такие как домашняя страничка и часто обновляемая колонка новостей. Также они координируют очередность размещения информации среди разных департаментов и отделов компании. Эти люди разрабатывают дизайн внутреннего сайта, определяют частоту обновлений и так далее. Если поддержание и наполнение этого ресурса информацией производится силами сторонних подрядчиков, то они организывают и контролируют этот процесс.

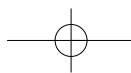
Однако, говоря об интранете, нельзя упускать из вида следующее. Многие топ-менеджеры привыкли думать, что, разместив информацию в интранете, они наладили коммуникацию в компании. Они не понимают, что у сотрудников обычно нет времени на регулярное чтение интранет-сайта. Они не видят, что сотрудники не могут сориентироваться в огромном объеме информации в интранете и многим необходимо буквально преподнести нужные сведения «на блюдечке». Гораздо лучше в этом случае отдать лично в руки газету или направить электронное письмо по рабочему адресу. Мои исследования показывают, что многие сотрудники посещают внутренний сайт реже одного раза в месяц.

? Чем отличаются корпоративные коммуникации в разных сферах бизнеса?

Компаниям, бизнес которых строится на предоставлении услуг, необходимо большее общение с сотрудниками, чем, например, промышленным предприятиям. В сфере услуг сотрудники в основном работают напрямую с клиентами и поэтому должны быть отлично информированы о малейших изменениях в стратегии или тактике компании. Финансовые компании обычно подходят к решению проблемы внутренних коммуникаций максимально практично, стараясь измерить их эффективность, как любой другой бизнес-процесс. В компаниях, управляемых топ-менеджерами из технических отраслей, система коммуникаций обычно менее развита, так как в них нередко существует мнение, что сотрудники должны знать только ту информацию, которая абсолютно точно не претерпит никаких изменений. К сожалению, в таких компаниях достаточно сильно распространены слухи и кулуарные обсуждения.

? Возможно ли измерить эффект от корпоративных коммуникаций?

Многие специалисты по коммуникациям спрашивают меня, с чего начинать измерение эффективности и как определить вклад коммуникаций в общую работу компании. Чтобы



связать коммуникации и бизнес-результат, я предлагаю отталкиваться от последнего и уже на основе него формировать стратегию коммуникаций в компании.

Определите измеримый бизнес-результат (показатель 1), который можно получить с помощью усовершенствования системы корпоративных коммуникаций.

Выделите отдельные паттерны поведения/действия (показатель 2) участников процесса коммуникаций, которые нужно изменить для достижения поставленных целей (во многих случаях руководители оставляют этот шаг без внимания).

Вместе с участниками процесса определите, каких знаний или какого отношения (показатель 3) им не хватает, для того чтобы начать запланированные изменения поведения, и какой канал использовать для передачи им этих знаний и формирования отношения.

Разработайте тактический план коммуникаций, включающий как конкретные идеи (messages), которые вы хотите донести до сотрудников, так и каналы передачи данных, с помощью которых можно дать необходимые навыки и сформировать отношение (показатель 3), чтобы изменить действия (показатель 2), что в итоге скажется на бизнес-результатах компании (показатель 1).

Затем нужно переключиться в количественный режим измерений. Вы встраиваетесь в систему измерений в своей компании, которая уже используется для оценки бизнес-результатов (показатель 1) и поведения сотрудников (показатель 2). Далее необходимо измерить изменения в знаниях и подходах и степень открытости каналов информации (показатель 3). Последний шаг – определить максимально подходящие для вашего случая содержание и частоту сообщений, посылаемых по выбранным каналам (показатель 4).

? Можете ли Вы привести пример успешного планирования и внедрения коммуникаций?

Одна компания проводила проект, включающий информирование персонала о «стратегических задачах» бизнеса. Всего их было 13. Для этой цели были выпущены видеокассеты с обращениями топ-менеджеров. Мы предварительно опробовали описание 13 задач в фокус-группах, выясняя, как сотрудники интерпретируют каждую из них, какие вопросы они задают и что нужно сделать, чтобы вызвать интерес к ним. Оказалось, что 13 пунктов для обсуждения – это слишком много, и мы заменили их на 5. Далее мы подготовили подробное описание задач, чтобы сотрудники смогли понять их. Видеозапись оказалась неправильным способом донесения до работников необходимой информа-

ции. Вместо этого мы посоветовали топ-менеджерам выслать всем сотрудникам электронные письма, рассказывающие о задачах компании, за несколько дней до проведения телеконференции с персоналом. В тех же письмах руководители пригласили всех представителей организации к обсуждению поставленных задач. Телеконференция в прямом эфире транслировалась на все офисы компании, а также в небольшие кинотеатры, где ее могли посмотреть внештатники. Во время конференции топ-менеджеры вскользь рассказали о каждой из пяти задач, а затем ответили на вопросы сотрудников. Каждое подразделение компании имело возможность направлять руководству организации дополнительные вопросы по факсу во время конференции. После окончания этого мероприятия топ-менеджеры продолжили проведение встреч на местах. На них руководители обсуждали, как выполнение поставленных задач скажется на деятельности каждого подразделения. Обсуждение затем продолжалось в течение нескольких недель на собраниях. Все вопросы, комментарии и предложения были собраны и высланы топ-менеджерам, которые продолжали отвечать на вопросы и включали показавшиеся им полезными предложения в свои планы.

? Встречались ли в Вашей практике необычные примеры использования средств внутренней информации?

Здесь можно привести пример компании, использующей автобусы для перевозки сотрудников с предприятий, расположенных за чертой города. С помощью акустической системы в автобусе осуществляется вещание радиопрограммы, которая создается каждый день и включает новости о компании, сотрудниках, рынке и различных событиях.

Другие организации, в которых работает много сотрудников, постоянно находящихся за рулем (дальнобойщики, сотрудники службы сбыта, хозяйственного подразделения и ремонтных мастерских), тоже создают подобные программы. Они записываются на кассету либо диск и обновляются еженедельно либо ежемесячно. Некоторые компании переводят программы в формат mp3 и выкладывают на внутренний сайт, откуда персонал может скачать их в любое время.

Сотрудники, работающие далеко от центрального офиса компании, но не находящиеся постоянно за рулем (например, экипажи самолетов), могут узнавать новости по бесплатной «горячей» телефонной линии, что позволяет им всегда быть в курсе событий.



Владимир Правоторов