

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ: КОММУНИКАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

И.В. Захаров, В.Я. Захаров

Нижегородский коммерческий институт

Статья посвящена вопросам организационных коммуникаций и проблемам повышения их эффективности. Анализируя результаты исследования коммуникаций на зарубежных и отечественных предприятиях, авторы сравнивают средства коммуникации, формулируют предложения по устранению препятствий, которые мешают эффективному обмену информацией в организации, особенно в период структурных и стратегических изменений.

1. Почему нужно стремиться к эффективным коммуникациям с персоналом

Как показывает российский и зарубежный опыт, когда предприятие растет, уменьшается или реорганизуется, менеджмент учитывает изменения на рынках и новые технологии, появление новых товаров, принимает новые стратегии, *при этом нередко предполагается, что работники предприятия приспособятся к происходящим изменениям.* Однако глубокие перемены могут вызвать у работников предприятия стрессы и напряжение в межличностных отношениях, что обычно недооценивают руководители, но всегда проявляется в суждениях и поведении работников.

Не так давно опрос руководителей более чем 200 предприятий, входящих в список 500 крупнейших в Британии, обнаружил, что 92% из них считают необходимым улучшить коммуникации со своим персоналом [1]. «Плохие коммуникации» осознаются многими как основная проблема современной промышленности, хотя этот термин используется для обозначения чрезвычайно широкого круга проблем, от неэффективного использования доступных каналов коммуникации до основанных на неверной информации позиций работников всех уровней.

Изучение позиций персонала дает возможность предприятиям проверить реакцию работников на предполагаемые действия до того, как будут приняты решения, изменить которые потом будет невозможно. Понимание того, какие группы работников каких позиций придерживаются, позволяет точно нацелить внутрифирменные коммуникационные программы, и тогда такие программы окажут необходимое воздействие.

Известно, что *хорошие коммуникации повышают эффективность большинства организаций, потому что:*

- плохие коммуникации могут замедлять и даже препятствовать выполнению задач, важных для успеха организации;
- недостаток взаимопонимания между менеджерами и работниками предприятия может привести:
 - к плохой мотивации, конфликтам, которых можно было бы избежать;
 - к высокой текучести кадров персонала;
 - к невозможности действовать так же эффективно, как конкуренты;
- недостаточное принятие персоналом целей организации делает затруднительным, а может быть и невозможным, достижение этих целей;

- недостаточное знание и неэффективное использование индивидуальных и коллективных талантов рабочей силы означает, что предприятие действует ниже своих реальных возможностей.

2. Чувствуют ли себя информированными работники предприятий?

Из анализа результатов исследований, проведенных по заказам предприятий в последние 10–15 лет в разных странах, мы знаем, что уровень информированности работников сильно различается на разных предприятиях. Самый низкий уровень информированности — порядка 20%, а самый высокий — порядка 80%. Доверие к информации, предоставляемой менеджерами, оцениваемое как «Вы всегда» или «обычно верите», колеблется от 40% до 90%.

Невысокий уровень информированности работников может быть следствием разных причин, но этот индикатор, как нам представляется, всегда свидетельствует о необходимости перемен в системе коммуникаций предприятия. Вот две конкретные ситуации, сложившиеся в разное время в компании Hoechst UK [1, p. 117] и на российском машиностроительном предприятии (на предприятии нами опрошено 400 работников методом личного интервью по случайной выборке). На вопрос: *«Пожалуйста, оцените, дает ли предприятие Вам слишком много, слишком мало или столько, сколько нужно информации о ...»*, было получено следующее распределение ответов (в% к числу опрошенных).

Слишком мало о...	Компания Hoechst UK	Российское машиностроительное предприятие
...причинах основных решений	77	82
...планах предприятия на будущее	64	81
...непосредственно вашей работе	57	48
...новой продукции предприятия	56	74
...деятельности вашего отдела, цеха	51	43
...предстоящих изменениях на вашем рабочем месте	50	64

Когда компания Hoechst UK столкнулась с 25% уровнем текучести кадров в год, что немало и по нашим российским меркам, опрос выявил, что в этой быстро развивающейся компании работники часто чувствуют себя неадекватно информированными о причинах основных решений, что они слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно, и что у них слишком мало возможностей выразить свои взгляды.

Российское машиностроительное предприятие длительное время находилось в «стратегическом дрейфе», 9 из 10 его работников оценивали экономическое состояние предприятия как трудное, потенциальная текучесть кадров составляла 30%. Работникам этого предприятия, как видим, более всего не доставало информации о причинах принимаемых руководством решений, о планах развития предприятия и о его новой продукции. Они так же, как их коллеги в Великобритании, были убеждены, что слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно.

В результате менеджеры этих предприятий разработали программу коммуникаций с цехами, концентрирующуюся на заинтересованности в квалифицирован-

ной и качественной работе, чтобы создать затем приемлемую программу подготовки менеджеров. Руководители всех уровней осознали необходимость прислушиваться к людям и взаимодействовать с ними наиболее подходящим для них способом, в особенности с теми, с кем менеджеры имеют дело ежедневно.

Анализ результатов исследований коммуникационных проблем в управлении предприятиями показывает, что *самое важное при построении коммуникационных программ — это определение потребностей в коммуникации (информации)*.

Этот вывод справедлив и в отношении коммуникационных проблем региональных властей как в России, так и за рубежом. Вот как выглядят результаты опроса, проведенного несколько лет назад в одном из районов Большого Лондона: (1) только 72% жителей знают имя председателя местного совета; (2) 41% обратившихся за помощью в экономический департамент оценили его деятельность как не очень полезную или совсем бесполезную; (3) 61% опрошенных не согласились с тем, что местный совет много заботится о таких людях, как они; (4) 64% заявили, что им не хватает информации о том, где и когда они могут обсудить свои проблемы с чиновниками. В результате многие жители и не пытаются донести свои проблемы до местных властей, а большинство тех, кто обращался со своими заботами к местным органам, не вполне удовлетворены их ответами и действиями [1, p. 116].

Такая информация создает основу для разработки коммуникационной стратегии местных органов власти на ближайшие несколько лет. Эта стратегия включает в себя меры по усилению информированности людей о работе местных органов и построению доверительных отношений между властью и жителями.

Слишком часто руководители предприятий считают, что у работников мал интерес в получении информации о деятельности предприятия. На многих предприятиях руководители предоставляют только ту информацию, которая, как они полагают, нужна работникам, не предпринимая никаких действий, чтобы узнать, какая действительно информация необходима или желательна работникам. Никто не настаивает на том, что предприятию следует строить программу коммуникаций исключительно на представлениях персонала о нужной информации, но было бы весьма полезно учесть потребности персонала.

3. Какие каналы коммуникации следует использовать

Исследования показывают, что предприятия все более предпочитают пользоваться прямыми и личными (персонифицированными) средствами коммуникации, нежели не прямыми и не персонифицированными каналами.

Сравнения затрудняются тем фактом, что нет двух предприятий, использующих один и тот же набор каналов коммуникации и где бы работники отдавали одни и те же приоритеты различным каналам информации. Предприятия различаются функциями, структурой, размером и состоянием дел, так же как и мнениями, позициями своих менеджеров и работников, а их позиции влияют на возможности и процедуры передачи информации, на потребности в различных типах коммуникаций.

Рассмотрим результаты исследований, выполненных на двух предприятиях: зарубежном (А) [1, p. 197] и на уже известном нам российском машиностроительном (Б). Покажем основные *используемые* и *предпочитаемые* работниками этих предприятий каналы (источники информации).

Таблица

Предпочтительные и реальные каналы получения информации

Основные каналы коммуникации на предприятии	Предприятие А		Предприятие Б	
	Предпочтительный источник	Реальный источник	Предпочтительный источник	Реальный источник
Непосредств. руководитель	55	37	52	55
Газета или журнал предприятия	5	16	30	4
Личное письмо	17	8	24	3
Стенды	28	51	31	22
Директор, начальник цеха, отдела	25	11	40	7
Рабочие собрания, совещания, проф. собрания	41	27	54	28
Разговоры, слухи, сплетни	2	55	3	78

Как видим, основным источником информации для работников обоих рассматриваемых предприятий являются разговоры, слухи сплетни. Очевидна явно чрезмерная зависимость от слухов. Качество получаемой таким образом информации низкое, и работники предприятия обращаются к этому источнику вынужденно, ясно понимая его неэффективность и желая от него отказаться.

На предприятии Б, находящемся в кризисной ситуации, наблюдается наибольшее несоответствие между предпочтительной и получаемой от менеджеров информацией. Можно предположить, что чем в более трудном положении находится предприятие и чем менее очевидна стратегия его развития, тем в большей степени проявляется такого рода «коммуникационный разрыв».

Работники этого российского предприятия хотели бы получать необходимую информацию на рабочих собраниях, непосредственно от директора, в газете или как личное письмо, но эти источники информации почти не используются сегодня. На удовлетворение информационных потребностей персонала предприятия и должна быть направлена коммуникационная программа, о необходимости скорейшей реализации которой свидетельствуют результаты исследования.

Как мы могли и ожидать, на всех предприятиях отдается заметное предпочтение личностным средствам коммуникации. На предприятии А отмечается меньшее несоответствие между предпочтительной и получаемой от менеджеров информацией, но, кажется, есть чрезмерная зависимость от стендов. Подобного рода анализ дает возможность пролить свет и на другие внутренние проблемы, он укажет на пути перестройки системы коммуникации как часть программы решения этих внутренних проблем.

Исследования подтверждают необходимость создания климата, в котором более эффективно можно проводить структурные и стратегические изменения на предприятиях.

Литература

1. Hutton P.F. Survey research for managers. 2nd ed. The Macmillan Press Ltd., 1990.