

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ ПОСРЕДСТВОМ ВНУТРЕННИХ ТРЕНИНГОВ

Опыт многих компаний показывает, что одной из важнейших предпосылок успешности деятельности компании является хорошо налаженная организационная коммуникация, подразумевающая эффективное распространение деловой и неформальной информации, а также обмен знаниями между сотрудниками и отдельными подразделениями организации. Принятая система организационной коммуникации определяет и формирует корпоративную культуру, детерминирует поведение сотрудников и задает схему их формального и неформального взаимодействия.



Тамара
КУЛИНКОВИЧ

Психолог, тренер

Тем не менее нередко формированию и управлению коммуникативной системой в организации уделяется недостаточно внимания. Ее формирование зачастую носит стихийный характер, возникают коммуникативные барьеры, не соблюдается баланс между открытой и скрытой (неофициальной) информацией, что ведет к нарушению системы обмена информацией в организации, «зашумлению» и, как следствие, к снижению эффективности делового взаимодействия сотрудников.

Нередко барьерами в обмене информацией и знаниями могут служить не столько злой умысел и нежелание работать в команде, сколько нечеткое представление о важности передачи деловой информации между сотрудниками и подразделениями, а также недостаточная развитость коммуникативных сетей для осуществления такого обмена. Именно два последних фактора после соответствующей диагностики могут стать точками управленческого воздействия в

процессе формирования коммуникативной культуры организации.

Комплекс управленческих мер в этой ситуации может быть самым разнообразным: начиная с разработки внутриорганизационного документа, регламентирующего деловую коммуникацию и обмен знаниями в организации, до внедрения IT-технологий и специальных технических средств для оптимизации корпоративной коммуникации. Зачастую для надежного укоренения новой коммуникативной культуры бывает недостаточно создания технических условий и доработки должностных обязанностей сотрудников. Коммуникативная культура является частью организационной культуры, она также включает в себя, наряду с заданными «свыше» формальными предписаниями и нормами, неформальные, стихийные нормы и обычаи, разделяемые большинством сотрудников. И для ее формирования необходимо осуществление не менее важных и масштабных проектов.

Остановимся на рассмотрении одного из возможных и действенных методов развития коммуникативной культуры и управления процессами организационной коммуникации — внутреннем тренинге. Обладая особой спецификой, внутренние тренинги способны решать ряд задач. Рассмотрим лишь некоторые из них.

1. Знакомство и адаптация сотрудников. Налаживание коммуникации.

Нередко коммуникативным барьером в организации выступает недостаток личных контактов между сотрудниками. Это особенно проявляется в больших по численности персонала организациях, где знакомство и личные связи порой налаживаются в течение нескольких лет. Естественно, отсутствие личного контакта между представителями различных отделов, а также формирование представлений о незнакомом сотруднике на основании обрывочной непроверенной информации являются

серьезными помехами в налаживании коммуникации, соответственно, сотрудничества.

Специальным образом организованные внутренние тренинги позволяют значительно ускорить процесс знакомства между сотрудниками различных подразделений, а также адаптации новых сотрудников в коллективе. В целях ускорения этого процесса и наибольшего охвата участников мы предлагаем использование во внутреннем тренинге методов «второго порядка», то есть методов целенаправленного управления составом тренинговых групп и организацией тренингового взаимодействия, особо сфокусированных на увеличении области взаимодействия участников друг с другом.

2. Развитие коммуникативных навыков.

Еще одним барьером для эффективной организационной коммуникации может явиться недостаточная развитость коммуникативной компетентности сотрудников организации. В этой ситуации внутренний тренинг

может не только оказать косвенное воздействие на установление контактов между сотрудниками, но и напрямую нацелиться на формирование у них желаемых коммуникативных качеств. Преимуществом внутреннего тренинга является возможность использования в ситуации обучения примеров из практики участников, а также коррекция реально существующих коммуникативных отношений.

3. Формирование культуры обмена информацией.

Недостаток осознания сотрудниками важности передачи информации своим коллегам, проявление эгоцентричности и нежелание сотрудничать при отсутствии перспективы получения явной выгоды являются факторами недостаточно развитой культуры обмена информацией. Функция внутреннего тренинга в этой ситуации является, скорее, идеологической. Тренер здесь выступает носителем идеальных коммуникативных норм и стандартов в организации и представляется вдохновителем и транслятором коммуникативной культуры участникам.

4. Коммуникативное посредничество в вертикальной коммуникации.

Известно, что тренер всегда выступает своеобразным посредником между руководством организации и ее персоналом — участниками тренинга. В ситуации внутреннего тренинга такое посредничество растянуто во времени и может оказаться чрезвычайно полезным в качестве канала вертикальной передачи информации. Содержание информации, передаваемой «сверху вниз», — от руководства организации к подчиненным, может отражаться в пожеланиях со стороны руководства относительно содержания тренинга, желаемых изменениях и формируемых навыках. В то же время посредством тренера возможна передача обратной связи «снизу вверх» — от участников тренинга к руководству, организуемая в виде данных диагностических наблюдений, анкетирований, бесед и т. д. В ней могут содержаться как показатели эффективности тренинга, так и информация, касающаяся общих вопросов управления и организации работы в компании.

Мы отметили лишь некоторые методы формирования и управления коммуникативной культурой в организации, применяемые в процессе организации внутренних тренингов. Пожалуй, самым первым шагом в формировании эффективной организационной коммуникации является осознание руководством важности коммуникативных процессов и их влияния на организацию плодотворного взаимодействия сотрудников и подразделений организации.

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВО	
ЕВРОБАСТ	
<i>Мы ценим Ваше время!</i>	
КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ	Анализ кадровой политики предприятия. Выявление проблемных зон. Разработка рекомендаций. Сопровождение процессов применения разработанных рекомендаций.
РЕКРУТИНГ	Стандартный и эксклюзивный поиск персонала — как средство развития Вашего бизнеса.
БИЗНЕС- ОБУЧЕНИЕ	Разработка и проведение корпоративных тренингов и семинаров. Открытые тренинги для повышения личной эффективности.
Адрес агентства: г. Минск, ул. К. Цеткин, 18 контактные тел.: 2260702, 2276409 мобильные: 1342827, 5084114 эл. почта: eurobast@tut.by	