

персоналом. Управління людськими ресурсами — К.: КНЕУ, 2005 — С.278—283.

5. Сандуленко М. Ю., Перепельчук Т. В. Основні напрямки відтворення наукових методів нормування праці. Економіка: проблеми теорії та практики. Збір. наук. Праць. В. 194. Т. II. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. — С. 373—379.

6. Сандуленко М. Ю. Проблеми теорії та практики нормування праці. Проблеми праці, економіки та моделювання. Збір. наук. Праць; Ч.1. — Хмельницьк: НВП «Евріка» Тов, 1998. — С. 200—203.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2007

УДК 65.014.1 (477)

В. О. Сафонов, аспірант,
Одесский государственный экономический университет

ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД РОСТА КОМПАНИИ

АННОТАЦИЯ. Проведен анализ развития коммуникационного процесса и информационного обмена на примере украинских компаний. Определены пути совершенствования коммуникационных и информационных технологий и накопления интеллектуального капитала внутри компании. Предложены конкретные рекомендации по формализации коммуникативных процессов в системе управления персоналом в период активного роста и изменений компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Коммуникационный процесс, информационный обмен, управление персоналом, формализация, информационная депрессия, коллективная миссия, коммуникативная среда, тренинг.

Рост объёмов производства и продаж компаний — лидеров украинского рынка, обилие внешней и внутренней информации, постоянно меняющиеся условия деятельности, цели и методы работы стимулируют качественный рост системы управления компанией и, как правило, увеличение количества управленческого персонала. Совершенствование внутренних коммуникаций предприятия (компании, корпорации), предполагающее возможность всестороннего обмена информацией между его структурными подразделениями является приоритетным направлением его развития.

Задачи учета, контроля и оптимизации использования человеческих ресурсов являются важными, а нередко и критичными для бизнеса крупной компании, особенно в период роста. Человеческий ресурс — главный актив компании — может стать залогом её успешного развития и самым дорогим ее ресурсом в плане издержек и финансовых потерь. Актуальные вопросы совершенствования внутрифирменного процесса управления персоналом и коммуникациями, повышения квалификации персонала рассмотрены в работах Л.Лукичева, Д. Егорычева, Т. Комисаровой, В.Данюка, В. Петюха, В. Савчука, П. Журавлёва, Ю. Одегова, Н.Волгина, Н. Петровой.

Формализация процессов взаимодействия структурных подразделений компании, отдельных сотрудников и налаженный информационный обмен между ними, позволяет упростить делегирование и контроль выполнения заданий, а также снизить себестоимость, за счёт сокращения времени на выполнение заданий, своевременного тиражирования и использования в работе успешных результатов и методов в аналогичных проектах. Практика свидетельствует, что потенциал снижения себестоимости за счет грамотной формализации взаимодействий и информационного обмена может составлять 50% [1].

К сожалению, успешная формализация часто трансформируется в бюрократизацию, ответственные сотрудники подменяют аналитический подход к составлению отчетов и прогнозов, обезличенно-формальному, что выражается в копировании и использовании шаблонов с минимально достаточным количеством отличий от некогда успешных образцов. При введении формальных систем, наблюдается снижение инициативности и коммуникабельности, свойственных творческой, неформальной атмосфере молодых, бурно развивающихся компаний, апатия специалистов и снижение эффективности их работы. В такой ситуации, залогом дальнейшего успешного развития, может стать интеграция формального и неформального подходов к коммуникативным процессам, корреляция эффективности работы сотрудников с их карьерой и оплатой труда.

Вопрос интеграции и развития структуры организации упирается в систему многоуровневого обучения персонала и наставничества, а также в развитие техник внедрения результатов обучения в работу. Это требует развития службы персонала, взаимодействия с внешними обучающими организациями, а если компания большая — использование внешних тренеров,

работающих с высшим и средним менеджментом, с ключевыми сотрудниками и стратегическими проблемами, внутренними тренерами, которые обучают следующие структурные уровни в рамках разработанных стратегий [2].

Положительным опытом многих успешных компаний на данном этапе является организация специального отдела по работе с персоналом, ответственного за обучение сотрудников компании в целом. Успешное взаимодействие служб, ответственных за разработку и внедрение системы информационного обмена и обучение сотрудников позволяет достичь положительных результатов намного быстрее, нововведения используются сотрудниками эффективнее, т.к. противоречия и неясности устраняются ещё в процессе обучения, и, что немаловажно, информационный обмен упрощается за счет хороших личных отношений между сотрудниками, также достигаемыми в этот период. Кроме того, синергическое взаимодействие информационной и обучающей структур компании облегчает формирование единого стиля работы компании, соответствующего новому уровню и расширяющейся позиции на рынке [3].

По мнению автора, справиться с организмом компании в период роста, может и должна помочь не только формализация и совершенствование процессов управления, но и делегирование полномочий по горизонтали и вертикали на основании системы информационного обмена и контролируемых механизмов взаимодействия. Современная, ориентированная на успех, организация не может нормально функционировать в условиях внутреннего информационного вакуума.

Привлекательность предприятия со здоровым информационным климатом подтверждают исследования, проведенные в Великобритании: 60% работников, считающих коммуникации в своих организациях неэффективными, собираются в ближайшее время сменить работу. В том числе и потому, что постоянный доступ к профессиональной информации повышает их квалификацию и ценность на рынке труда.

Опыт свидетельствует, что бурное развитие происходит в условиях дефицита управленческих, психологических и прочих инструментов, а также достаточного количества необходимых знаний для организации работы «по-новому» у руководства и у коллектива. Степень формализации коммуникативных процессов в компании сильно отстает от роста объемов ее

производственной и коммерческой деятельности, руководству всех уровней становится сложнее контролировать основные технологические параметры и работу сотрудников. Это провоцирует ошибочные решения, авралы, стресс и конфликты [1].

Поэтому, важным фактором, ограничивающим возможности компании, является то, что её коммуникативная среда недостаточно технически обеспечена: мобильные телефоны, компьютеры (электронная почта, Интернет, специальные программы для ведения баз данных и отчётности), факсы и другие средства связи распределены по мере возможности, а не по мере надобности. Отсутствие вышеперечисленных условий, приводит к тому, что при невозможности эффективной передачи информации она перестаёт передаваться вообще, что отрицательно влияет на эффективность процессов деятельности компании в целом. В отдельных случаях, руководство, реагируя на создавшееся положение ситуативно (а не системно), внедряет радикальную формализацию информационного процесса, характеризующуюся опасным многообразием, и это, вместо положительного результата, приводит к коллапсу (различной степени), когда содержание гибнет под напором формы. Длительность информационной «депрессии» зависит в таких случаях от квалификации команды и её способности к самоорганизации.

Не в каждой компании существует осмысленный подход к управлению коммуникациями и понимание важности коммуникационного процесса. В то же время, современная организация не может успешно функционировать в условиях недостаточного информационного обеспечения всех её уровней управления и исполнения, когда важные сведения теряются, не доходя до персонала, которому они действительно необходимы, а сотрудники компании имеют недостаточно чёткие представления о специфике деятельности других её подразделений. Особенно актуально это для крупных вертикально интегрированных компаний, финансово-промышленных, промышленно-строительных и других «холдингов», состоящих из большого количества структурных подразделений и весьма распространенных сейчас в Украине. В таком случае, залогом успешной коммуникации между смежными подразделениями становится четкое информирование как о целях компании в целом, так и о задачах подразделений и сферах их взаимодействия.

Актуальным также является вопрос о коммуникации сотрудников разных отделов и для небольших фирм, которые работают с разными направлениями или несколькими брендами. На практике, из-за недостаточной информированности, разные сотрудники делают одно и то же дважды, менеджеры по продажам предлагают клиенту не все имеющиеся в портфеле фирмы товары или услуги, а те, о которых они чаще слышат или больше знают. В случае хорошо организованной коммуникации, совместными усилиями разных отделов можно и нужно составить наиболее привлекательное для клиента и выгодное для компании предложение.

Кроме того, помимо квалификации менеджеров разных уровней, качество управленческих решений зависит также от полноты и достоверности информации (особенно маркетинговой), имеющейся в распоряжении менеджеров в процессе принятия решения. Слабо формализованный информационный обмен, в условиях роста компании и числа её сотрудников, приводит к потерям информации — участники одного проекта не знают, что в другом проекте той же фирмы аналогичные задачи уже решены, выработана методология, сформирована информация, использование которой может и должно упростить и ускорить работу.

Ряд рекомендаций по совершенствованию системы обеспечения маркетинговой информацией всех звеньев управления на предприятии, позволит в той или иной степени, устранить факторы, ограничивающие или искажающие маркетинговую информацию, поступающую к руководству предприятия, и, далее, трансформированную в цели и задачи, ко всем уровням управления и исполнения, службам, проектам и т. д. Понимание природы движения информационных потоков на предприятии позволяет в определенной степени оптимизировать их воздействие на процесс принятия решений, устранить негативное влияние на качество принимаемых решений искажений и задержек информации.

Идеальным вариантом, по мнению автора, было бы создание на предприятии единого центра обработки и анализа маркетинговой информации. Поступающая к руководителю предприятия от ряда подразделений (различные коммерческие и экономические службы), она может быть таким центром обработана и представлена в различном исполнении (формате). Это может быть унифицированная докладная записка, устное сообщение или данные, сведенные в таблицы. Миссией такого центра должно

стать создание комфортной информационной среды для процесса принятия управленческих решений относительно поведения предприятия на рынке.

При этом задача приведения и сравнительного анализа маркетинговых данных не ложится на высшего руководителя и без того перегруженного административными проблемами. В рабочем порядке проводится сопоставление маркетинговой информации от подразделений на достоверность, что обеспечивает качество информационного обеспечения руководства и исполнителей.

Дальнейшим совершенствованием системы централизованной обработки информации может быть разработка системы индикативной информации для руководителя. Ответственные сотрудники регулярно сводят всю разнородную маркетинговую (и не только) информацию, предназначенную для руководителя предприятия в единый формат, содержащий ограниченное число индикаторов, представляющих динамику наиболее общих маркетинговых показателей работы предприятия.

Препятствием организации работы информационного центра может стать отсутствие на предприятии специалистов в области поиска и представления маркетинговой информации. Делегирование таких полномочий сотрудникам с недостаточной квалификацией резко снижает качество проведения работ.

Действенным, но дорогим методом, является периодическое приглашение сторонних специалистов для проведения маркетинговых исследований по интересующим предприятие проблемам.

Оптимальным выходом из ситуации, может быть специально организованная подготовка или переподготовка необходимого количества сотрудников для организации полноценной работы информационной службы компании. Индивидуальный или групповой тренинг, приглашение внешнего консультанта для обучения персонала, выбора метода применяемого при обработке информации, и, далее, «запуска проекта», в зависимости от ситуации, могут быть рекомендованы для реализации нововведения [2].

Для обработки маркетинговых данных на начальном этапе рекомендуется метод экспертных оценок, который наиболее мягким образом работает даже с интуитивной информацией.

Для того чтобы сотрудники компании постоянно находились в едином информационном поле (хотя бы по основным направлениям деятельности организации), интересным может

быть выпуск информационного бюллетеня для администрации и сотрудников. Такой информационный бриф может направляться адресатам с разной периодичностью, в зависимости от установленных правил. В компаниях, где увлекаются секретностью и безопасностью, могут быть предусмотрены допуски, уровни доступа и т.п., хотя данная форма работы (информационный центр) не может быть рекомендована для обмена «закрытой» коммерческой информацией. Напротив, общая, позитивная корпоративная информация, такая, как расписание общих мероприятий предприятия, сведения о достижениях и поощрениях, предложения повышения квалификации и результаты (если таковые имеются), даты дней рождения членов коллектива, поздравления победителям конкурсов и т.п., вовремя предложенная сотрудникам предприятия, поможет им чувствовать себя важной, неотъемлемой частью команды.

Нельзя недооценивать важность корпоративных мероприятий для создания успешных внутренних коммуникаций, таких как тим-билдинг, совместное профессиональное обучение, участие в туристических и спортивных программах, конкурсах профессионального мастерства, корпоративные праздники, поддержка образования, охраны здоровья. Это помогает сотрудникам позитивно воспринимать свою компанию (предприятие) и профессию, позволяет вовремя оценить свои возможности и воспользоваться ими. Компания, осознающая, что высококвалифицированный персонал является одним из её главных, растущих активов, постарается вовремя его об этих возможностях проинформировать.

Рост и развитие предприятия, фирмы предполагает появление внутренней компьютерной сети, системы электронного документооборота. Далее эта сеть совершенствуется механизмом внутреннего поиска документов. Параллельно с внутренней, закрытой информационной системой, работают Интранет и Интернет-сайты для сотрудников, покупателей или поставщиков (в зависимости от специфики предприятия). Такие инструменты создания идеологии компании, как тренинги, праздники, корпоративные издания и Интранет, направлены на то, чтобы косвенно довести до сведения коллектива и клиентов, как принято работать в компании, какие ценности там существуют, и с помощью положительная информация о жизни компании повысить её репутацию и конкурентоспособность.

Принцип «Открытой книги» предполагает изменения корпоративной культуры: сотрудники, получая доступ к информации, которая ранее была доступна лишь ограниченному кругу лиц, работают намного эффективнее. Интранет является идеальным инструментом улучшения коммуникации внутри компании, установления доверительных отношений и формирования единого корпоративного стиля. Наличие действующего корпоративного портала обеспечивает универсальность в обеспечении доступа к информационным ресурсам, к документам, которые создавались в других отделах, таким как календарь событий, электронная почта, новости компании и специализированные сервисы — поиск по каталогу поставщиков или покупателей, доступ к аналитической информации, к системам управления ресурсами предприятия.

Обобщая сказанное выше, можно сделать выводы: совершенствование информационных инструментов облегчает и делает более продуктивной не только работу компании использующей их, но и её партнёров, делает её более привлекательной для совместного ведения бизнеса, становится её неоспоримым конкурентным преимуществом, предпосылкой успешной деятельности. Успех и стабильность компании напрямую связаны с человеческими ресурсами (сотрудниками), которые могут и должны иметь возможность реализовать своё право на информацию, продемонстрировать взгляды на структуру компании и свое место в ней, систематизировать проблемы, четко сформулировать и согласовать пути и методы развития подразделений и компании в целом. Таким образом, благодаря формализации коммуникационных процессов, в компании возникает новый уровень понимания коллективной миссии и путей её реализации, а следовательно, достижения личных целей персонала и компании в целом.

Литература

1. *Петрова Н. П.* Стратегия командного развития компаний в канун 10-летия // Менеджмент в России и за рубежом. — № 2. — 2003.
2. *Данюк В. М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2006. — 276 с.
3. *Журавлёв П. В., Одегов Ю. Г., Волгин Н. А.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. — М.: Экзамен, 2002.
4. *Савчук В. А.* Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2007