

УДК 658.3

## ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

*Солопов Е.В., студент 4 курса инженерного факультета  
Научный руководитель – Рассадин В.В., доцент, к. э. н.  
ФГБОУ ВПО «Ульяновска ГСХА им. П.А. Столыпина»*

**Ключевые слова:** *принцип, коммуникация*

Какими бы ни были организационные изменения, их основная идея остается неизменной - повышение эффективности и производительности. При этом подразумевается, что персонал компании будет работать с той же производительностью, что и до преобразований, или даже еще более продуктивно. Однако на практике все оказывается не так просто, и успех этих изменений, как показывает опыт, во многом зависит от реакции на них персонала организации, являющегося одновременно и объектом, и субъектом этих преобразований. В итоге самые блестящие начинания рискуют остаться разработанными только на бумаге «памятником».

Чтобы понять, почему это происходит, попробуем разобраться в причинах возможного негативного влияния персонала компании на организационные изменения. Самая главная причина очень проста (что, однако не уменьшает ее последствий для организации): страх. Страх потери и страх перед неизвестным и непонятым. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям... И все эти потери - ради непонятных целей, практическое обоснование которых совершенно не очевидно для рядовых сотрудников. Пытаясь придать смысл происходящему и создать ощущение определенности собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и меры руководства, о которых последнее никогда и не думало... Так разрастается «снежный ком», который преграждает путь запланированным изменениям. Некоторые ценные сотрудники сами уходят из организации, другие просто саботируют нововведения. В лучшем случае происходит замедление преобразований или их искажение. Подобное поведение персонала в той или иной мере неизбежно при любых организационных преобразованиях, оно является нормаль-

ной психологической реакцией на изменение окружающего мира. Однако руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями, как для индивида, так и для организации. И самым базовым, на наш взгляд, инструментом реализации организационных изменений является установление эффективных внутрифирменных коммуникаций [1,5,8].

Проиллюстрировать эти тезисы можно следующим примером: собственники «советского» завода с 3000 сотрудников пригласили консультантов для разработки плана его реорганизации с целью создания гибкой, эффективной компании - части крупного холдинга. Консультантам было поставлено жесткое условие: никто на предприятии, даже высшее руководство, не должно догадаться о задачах консультационного проекта. Готовые рекомендации и план преобразований было разрешено представить только генеральному директору по окончании работ, «для ознакомления». С тех пор прошло более полугода, но собственнику до сих пор не удалось реализовать ни одного шага по изменению предприятия в желаемую сторону.

Основные принципы эффективной коммуникационной компании в период организационных изменений вытекают из тех причин сопротивления персонала, о которых мы упомянули: максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, доводящее до всех максимум информации о происходящем и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений [2,4,7].

При этом информационные потоки должны выполнять следующие функции:

- создание неудовлетворенности текущей ситуацией (Почему надо менять?)
- формирование единого представления о целях (Для чего меняем? Какой будет результат? Когда?)
- формирование единого представления о методах их достижения (Что надо делать?)
- разъяснение положительных результатов изменений для каждого (минимизация количества «пострадавших»)
- эмоциональная поддержка сотрудников.

Действительно, только когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив, как всей компании, так и конкретного индивида в ней, как раз и ведут к состоянию беспокойства, страха, тревоги, фрустрации сотрудника, что и приводит

к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент. Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании «прозрачным» для каждого работника, что позволяет снять психологическое напряжение, а также позволяет получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.

Пытаясь оценить количество сотрудников, которые будут считать себя «пострадавшими», следует помнить, что каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее, со стороны компании, изменение этих принципов, и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже сказывается на качестве работы). Создание эффективных каналов коммуникации внутри компании включает в себя «переговоры» (в противовес волонтаристскому принятию решений со стороны организации) между компанией и сотрудниками о новых условиях работы.

Поэтому информационная компания должна быть всеохватывающей, подробной, и использующей все возможные способы коммуникации - личный, письменный, электронный, и т.д. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей преобразований, кажется, уже знают все. Кроме того, практики отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований их регулярно держат именно их непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо умеют «читать» стиль общения и поведение своего начальства, и трактовка невербального языка не вызывает у них сомнений. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах преобразований для каждого. С другой стороны, эта информация не должна создавать ложные, завышенные ожидания от изменений [3,9,11].

При разработке информационной кампании, следует учитывать, что понимание и оценка ситуации различаются на уровне принятия решений и на уровне исполнения. Дело в том, что «сверху» всегда видны глобальные результаты, руководитель может наблюдать за последствиями проводимой политики и испытывать удовлетворение, если принятые им решения приносят ожидаемые плоды. Рядовой же работник, также

принимая на себя дополнительную рабочую нагрузку, зачастую лишен понимания, ради чего все это делается, и не может оценить результаты в перспективе. Кроме того, например, в условиях кризисных изменений внешней среды, менеджеры обладают большей информацией о конкурентной ситуации и положении компании на рынке, что может давать им дополнительную уверенность в том, что организация выживет, и, соответственно, в стабильности своего рабочего места

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная компания должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал.

Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания. Соответственно, его можно использовать для «естественного» построения новых команд и неформальных групп.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности компании препятствует убеждение, что это может привести к утечке ценных сведений к конкурентам, а также что информация - это власть, распространение ее приведет к распылению власти. Однако наш опыт подтверждает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают все вышеназванные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, питая новые идеи [10,12,13,14,15].

### **Библиографический список:**

1. Павлов, А.Ю. Менеджмент / А.Ю. Павлов, В.Н. Батова, В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин. - Пенза: ООО «Формат», 2014. – 299 с.
2. Рассадин, В.В. Зарубежный опыт государственного управления земельными ресурсами в аграрном секторе экономики / В.В. Рассадин,

Е.В. Рассадина // Сборник статей международной научно-практической конференции «Инновационное развитие современной науки». – Уфа: РИЦ БашГУ, 2014. – С. 206-210.

3. Рассадин, В.В. Логистика: учебно-методический комплекс / В.В. Рассадин, Н.Г. Белокопытова, А.В. Рассадин. – Ульяновск: УГСХА, 2009. – 212 с.

4. Рассадин, В.В. Менеджмент (курс лекций) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин. - Ульяновск: ГСХА им. П.А. Столыпина, 2013. – 225 с.

5. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2008. - № 3. - С. 53-59.

6. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин, Е.А. Чупахина, А.М. Медников // Материалы III международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». - Т. 1. - Ульяновск, ГСХА, 2011. - С. 150-155.

7. Рассадин, В.В. Организация посреднической логистики в торговле / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.М. Медников // Материалы IV международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». - Т. 3. - Ульяновск, ГСХА, 2012. - С. 167-173.

8. Рассадин, В.В. Различие и сходство понятий менеджмент и управление / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Материалы международной научно-практической конференции «Развитие аграрного сектора экономики в условиях глобализации». – Воронеж, 2013. – С. 114-118.

9. Рассадин, В.В. Проблемы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях на примере Приволжского федерального округа / В.В. Рассадин. – М.: ВНИИЭСХ, 2010. – 350 с.

10. Рассадин, В.В. Продолжительность работы в неделю – один из главных социальных показателей (статья) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин, Е.А. Чупахина, А.М. Медников // Материалы III международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». - Т. 1. - Ульяновск, ГСХА, 2011. - С. 147-149.

11. Рассадин, В.В. Роль транспорта в экономике сельского хозяйства и выбор транспортных средств / В.В. Рассадин, А.В. Рассадин // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2007. - № 1 - С. 51-55.

12. Рассадин, В.В. Оплата труда по функциям управления: руководитель (топ-менеджер) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. - №10. – 2013. – С. 30-37.

13. Рассадина, Е.В. Оптимизация управления земельными ресурсами на основе рационального землепользования / Е.В. Рассадина // Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономика и право современной России: проблемы и пути развития». – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. – С. 116-119.

14. Соколов, А.П. Совершенствование функций учета расчетов с поставщиками и заказчиками / А.П. Соколов, Н.А. Богданова, В.В. Рассадин, А.В. Рассадин // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2009. - № 2.- С. 21-25.

15. Rassadin V.V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security / V.V. Rassadin, V.N. Batova // Middle-ist journal of scientific research. - 21 (2): 401-405, 2014.

## **COMMUNICATIONS IN COMPANY**

*Solopov E.V.*

**Key words:** *Agrarian financial and industrial groups, problems of formation, integration*

*The basic problems of formation and effective functioning of agrarian financial and industrial groups in Russia.*