

7 ПРИЧИН, ПОЧЕМУ ВАМ НУЖНА КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Оксана Набок

Команда транслирует ценности для клиентов. Сделайте сотрудников амбассадорами своей организации через коммуникационную стратегию внутрикорпоративного PR, и они сами приведут лояльных клиентов в компанию. Расскажу о семи причинах, зачем организации нужна коммуникационная стратегия и система внутренних коммуникаций.

1. Самая важная причина наличия системной коммуникационной стратегии в организации – это информирование и формирование причастности сотрудников к миссии и целям организации. Современная концепция лидерства предполагает работу над информированием и вовлечением всех заинтересованных сторон в компании. Организация – система, которая состоит из разных подсистем. Каждая подсистема работает и воспринимает изменения с разной скоростью, поэтому нужна их регулярная интеграция под общие ключевые задачи и приоритеты. Темп изменений сейчас очень высок, интеграция должна быть своевременной. Система внутренних коммуникаций решает эту задачу. В период турбулентности открытый диалог с внешней и внутренней аудиторией, коммуникации с сотрудниками, поиск новых оптимальных решений является особенно значимым. Для сотрудников важно быть увлеченными стра-



Рис. 1

тегией своей организации и смыслом ее деятельности.

Для того чтобы мониторить вовлечение команды в стратегические задачи организации в динамике, используются инструменты анализа мнений сотрудников – **анонимные онлайн опросы**. Опросы состоят из разных блоков. Если какой-то блок опроса «просел» и сотрудники оценили его низко, то имеет смысл именно на этот фокус направить свои коммуникационные усилия, чтобы улучшить ситуацию. Например, работая директором по персоналу в DHL Supply Chain, после одного из регулярных ежегодных опросов сотрудников, мы обнаружили, что сотрудники не в курсе стратегических задач организации и сразу наметили план по внутренним коммуникациям на эту тему. Показатели опросов вовлеченности сотрудников часто входят в обязательные ключевые показатели эффективности деятельности организации и ее руководства и являются стратегическим термометром, который измеряет здоровье команды как единого организма.

2. Один из ключевых аспектов коммуникационной стратегии – трансляция общих ценностей и формирование убеждений сотрудников. Лишь сотрудники, которые знают и разделяют ценности организации, становятся ее амбассадорами. Через принятие ценностей как своих, они начинают верить в продукт компании. Прогрессивный сотрудник выбирает организацию, которая создает ценности. Для него важно совпадение личных убеждений и ценностей компании. Об-



ОКСАНА НАБОК

Эксперт в управлении персоналом и организационном развитии.

Основатель и управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain и социального проекта Leadership School 12+ по навыкам личной эффективности, эксперт премии Правительства РФ в области качества, ассессор европейской модели EFQM.

Более чем 20-летний опыт создания и развития команд, построения систем управления, запуска изменений и проектов по повышению эффективности как на позиции директора по персоналу DHL, IHG, Sodexo, вице-президента по персоналу ADV Group, так и в качестве внешнего консультанта.

<http://nabok.trainyourbrain.eu.com>

щие ценности формируют предпочтения в отношении работы. Совпадение сотрудника и компании на ценностном уровне превращает работу в любимую деятельность. Человек в такой организации ощущает себя на своем месте и следует предназначению.

Предназначение диктует, с кем мы выбираем работать, какие решения принимаем, чуткость к тому, где находится наш «центр мира» помогает сделать внутреннюю мотивацию стабильной. Готов ли бизнес дать пространство для личного смысла человеку внутри организации? Будущее за бизнесом, который понимает важность общечеловеческих приоритетов. И в то же время может предложить экономически обоснованные решения, прибыльные для акционеров.



Рис. 2

Социальная ответственность и полезность цели очень важна в современном обществе и мотивирует быть причастными. Компании переходят на более экологичное производство, и тем самым выигрывают сердца клиентов и сотрудников. Трансляция ключевых consistentных ценностей миру – и клиентам, и сотрудникам, говорит о целостности бренда. Ценностный уровень всегда находит отражение в убеждениях.

Система внутренних коммуникаций позволяет системно воздействовать на убеждения команды. Переводит ценности компании во внутренние ориентиры поведения. При этом именно предназначение организации, смысл ее существования – основа для коммуникационной стратегии на всех этапах формирования лояльной команды. А рассказывая о своей работе друзьям, сотрудник создает почву для роста лояльных к компании клиентов.

3. Своевременное информирование об изменениях в бизнес-процессах, регламентах, управленческих инструкциях, транспарантное принятие управленческих решений и их ком-



Рис. 3



TRAIN YOUR BRAIN

Консалтинговое агентство, осуществляет свою деятельность в сфере организационного развития, проведения тренингов, подбора персонала и организации корпоративных мероприятий.

Train your brain предлагает стратегический и системный подход к решению задач по управлению организацией и командой. Каждый проект уникален и учитывает цели и особенности организации.

Команда профессионалов – практиков Train your brain имеет большой опыт работы HR-директорами внутри организаций и хорошо представляет стратегические и операционные задачи, стоящие перед отделами по персоналу и умеет находить эффективные и практичные решения.

<http://trainyourbrain.eu.com>

муникация всем заинтересованным сторонам – третья причина необходимости формирования и реализации коммуникационной стратегии.

В этом контексте внутренние коммуникации принципиально важны для организации. Знают ли соседние отделы о том, что происходит за стеной в другой комнате офиса? Вовлекает ли организация знания и экспертизу сотрудников в совершенствование процессов и решение кризисных ситуаций? Если сотрудники работают удаленно, то заботиться об общей синхронизации процесса и коммуникаций нужно еще более тщательно. Важно, чтобы информация шла от управленцев, а не растекалась из кухни во время обеда или из индивидуальных переписок в чатах, видоизменяясь в процессе, как испорченный телефон. В условиях кризиса или внедрения изменений регулярные внутренние коммуникации – обязательная задача. Хорошо работают регулярные новостные рассылки, общие форумы сотрудников, внутренний портал для обмена информацией.

4. Привлечение идей сотрудников и двусторонняя коммуникация – формирование корпоративной культуры вовлеченности сотрудников в постоянное совершенствование процессов, создание среды для улучшений – важный аспект коммуникационной стратегии.

Продвижение возможности высказывать свое мнение и предлагать позитивные изменения –

полезный инструмент для формирования двусторонней коммуникации сотрудника и организации. Сотрудники досконально знают процесс и могут предложить действительно важные для организации изменения по улучшению сервиса или действия в кризисной ситуации. Поэтому полезно использовать системный сбор обратной связи и иметь общедоступный коммуникационный ресурс для сбора предложений. Это может быть, например, общий электронный адрес, куда стекаются все идеи. С этим инструментом есть нюанс – мало просто собирать идеи. Важно их анализировать и внедрять лучшие практики. Иначе этот инструмент не имеет смысла и теряет доверие людей.



Рис. 4

СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПОМОГАЕТ РАССТАВИТЬ АКЦЕНТЫ И НАСТРОИТЬ ВСЕ ОТДЕЛЫ В ЕДИНЫЙ МЕХАНИЗМ ПОД ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Очень показательный элемент наличия двусторонней коммуникации – это насколько в организации заботятся о формировании позитивных впечатлений сотрудника от использования внутренних сервисов, регламентов и технологических платформ (цифровых систем управления организацией). Насколько удобны и презентабельны материалы для интеграции новых сотрудников? Какие впечатления и эмоции вызывает у сотрудников опыт использования корпоративных информационных систем? Мы активно анализируем и заботимся о впечатлениях наших внешних клиентов от опыта взаимодействия с нашей организацией и постоянно стремимся улучшать сервис. То же самое касается и наших внутренних клиентов – сотрудников.

Часто встречается ситуация, когда корпоративные информационные системы недостаточно удобны и людям приходится дублировать информацию в своих файлах, что вызывает раздражение сотрудников и неэффективное использование их рабочего времени. Собирайте обратную связь от своих внутренних клиентов и поймете, какие элементы системы можно улучшить, где процесс дает сбой и теряет эффективность.

5. Коммуникационная стратегия помогает сформировать понятие внутреннего клиента

Насколько оперативно работают поддерживающие службы – бухгалтерия, юристы, кадры, закупки для обеспечения основной деятельности? Бывает, что внутренние службы работают оторванно от основной деятельности, живут в своем мире и недооценивают важность основного процесса и своей сервисной роли в нем. Система внутренних коммуникаций помогает расставить акценты и настроить все отделы

в единый механизм под задачи организации. Для этой цели также эффективно использовать регулярные онлайн-опросники качества работы сервисных служб.

6. Коммуникационная стратегия создает среду для совместного развития, обмена опытом, открытую корпоративную культуру, которая позволяет накапливать положительный опыт и создает правильный фон для рождения новых идей.

Коммуникационная стратегия способствует концентрации, плотности контекста, создает среду для позитивного мышления. В этом смысле внутренние коммуникации – это инвестиция в экосистему, которая создает адаптивную среду для созидательных изменений. В такой среде важно создавать условия для тестов и иметь толерантность к возможным провалам и незнакомому. При этом полезно транслировать успешные кейсы улучшения процессов и новых подходов.

Можно организовывать совместные обучающие активности, которые помогут развить навыки команды и одновременно развлечься. Формат edutainment позволяет совмещать education (образование) и entertainment (развлечение) и широко используется для командообразования



Рис.5

БРЕНД ОРГАНИЗАЦИИ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ТО, ЧТО О НЕМ ГОВОРЯТ ВЫ, ЭТО ЕЩЕ И ТО, ЧТО О НЕМ ГОВОРЯТ ДРУГИЕ ЛЮДИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ЕЕ СОТРУДНИКИ.

ния и совместного обучения. Мероприятия могут быть в онлайн-формате – онлайн-встречи, конференции, обучающие семинары с использованием геймификации и мастер майнд-групп. Совместное развитие позволяет обучаться и двигаться вперед всей командой. Запускает механизм самообучающейся организации. Сотрудники перепыляются и развивают друг друга. Создается «тусовка», от которой можно поучиться.

Для клиентов мы устраиваем мероприятия по продвижению организации, участвуем в выставках, профессиональных сообществах. А вы знаете, на решение какого количества полезных задач влияют мероприятия для сотрудников? На мероприятиях для сотрудников можно поставить задачи на следующий период, коммуницировать и обсудить с сотрудниками планируемые изменения, повысить привлекательность бренда как работодателя, улучшить командное взаимодействие, организовать совместное развитие команды. И эти мероприятия могут быть частью реализации общей внутренней коммуникационной стратегии.

7. Коммуникационная стратегия способствует увеличению лояльности сотрудников через повышение привлекательности бренда как работодателя

Бренд организации – это не только то, что о нем говорите вы, это еще и то, что о нем говорят другие люди, в том числе ее сотрудники. Развитие бренда работодателя через внутренние коммуникации происходит путем работы с несколькими целевыми аудиториями. Внешние целевые аудитории: потенциальные кандидаты, студенты и профессионалы, вузы, бизнес-сообщества, СМИ, партнеры, клиенты, научное сообщество, органы власти и другие. Внутренние це-

левые аудитории: руководители, сотрудники на производстве, в офисе, в разных регионах, стажеры. Каждая аудитория требует анализа, исследования, сегментации и разработки ее профиля.

Исходя из стратегии организации формируется ценностное предложение сотруднику (employee value proposition), тот самый «набор смыслов», который делает компанию привлекательным работодателем. Формируется инструмент, помогающий изучить опыт сотрудников и точки их соприкосновения с компанией (candidate experience employee journey map). Разрабатывается креативная концепция бренда работодателя и стратегия его продвижения. Задействуются рейтинги работодателей, система вовлеченности персонала, внедряются цифровые инструменты анализа, осуществляется коммуникационное сопровождение и мероприятия.

Плюсы развития бренда работодателя, которые можно оцифровать:

43% затрат на каждого кандидата экономят организации с сильным брендом;

67% кандидатов готовы согласиться на более низкую зарплату, если компания, в которой они заинтересовались, имеет позитивные отзывы в онлайн-каналах;

92% кандидатов готовы уйти с текущей работы, если компания с отличной репутацией предложит им вакансию;

28% – на столько процентов сокращается текучесть персонала после грамотной работы над брендом работодателя.

Данные представлены на конференции HR secrets по материалам компании Changellenge на основе данных Linked in, CareerBuilder, HBR, Corporate Responsibility Magazine.

Инструменты реализации успешной коммуникационной стратегии – это работа с разными целевыми группами организации, использование разнообразных вовлекающих интерактивных методов коммуникации, регулярное измерение вовлеченности персонала и восприятия сотрудниками организации, капельное обучение, геймификация, открытый мониторинг результатов, эффективные процессы и формирование амбассадоров внутренних коммуникаций в разных отделах. При этом важна проактивная позиция, открытость, прогнозирование возможных тем, оперативность реакции на обстоятельства.

Коммуникационная стратегия – это коммуникация пользы для людей через призму бизнес-приоритетов организации. Это эффективная продуманная система, а не набор отдельных активностей. Она позволяет выстраивать конструп-



Рис. 6

тивные отношения с коллегами и руководством, переводит стратегию и ценности компании во внутренние ориентиры поведения, создает дополнительную ценность для повышения лояльности сотрудников. А рассказывая о своей работе друзьям, сотрудник создает почву для роста лояльных к компании клиентов.