

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).99-108

УДК 005.3

JEL J50, M14



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ КУЛЬТУРЫ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. Митенков, Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия

Аннотация. Трансформация системы управления в организации предполагает преобразование множественных взаимоотношений между сотрудниками, направленных на выработку и реализацию решений по кардинальному изменению системы управления с целью достижения бизнес-целей. Одним из основных факторов долгосрочного успеха организации является наличие эффективной команды руководителей и компетентного линейного менеджмента, чье партнерство основано на культуре коммуникаций, которая в свою очередь является компонентом общей культуры взаимного уважения и доверия. Бизнес в России все больше осознает необходимость формирования такой атмосферы, где коммуникативное сотрудничество становится ключом к росту производительности труда. Однако просто заявлений о ценностях и подходах недостаточно. Существенное значение приобретает институционализация новой коммуникативной культуры, которая должна быть встроена в стандарты взаимодействия, опирающиеся на ценностную модель организации. Эти стандарты должны быть четко определены, а модель поведения, в том числе в части коммуникаций разделяться всеми участниками бизнес-процессов. Объектом исследования выступают коммерческие организации, предметом исследования – отношения между сотрудниками в части коммуникаций. В статье рассмотрена разработанная и апробированная 6-ти этапная методология формирования и внедрения культуры коммуникаций в повседневную деятельность компаний. Данная методология позволяет формировать новые модели коммуникативного поведения сотрудников, что оказывает влияние на снижение потерь времени в системе управления в силу ликвидации имеющегося априори «трения» во взаимоотношениях сторон при коммуникациях в ходе решения повседневных бизнес-задач. Методология позволяет повышать вовлеченность персонала, и, как следствие, производительность труда, и может быть эффективно применена на практике любыми субъектами экономической деятельности.

Ключевые слова: лидерство в организации, организационная культура, организационное поведение, организационное развитие, организационные изменения, социально-психологические аспекты управления

Для цитирования: Митенков А.В. Методология формирования и внедрения культуры коммуникаций при трансформации системы управления организации // BENEFICIUM. 2024. № 1(50). С. 99-108. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).99-108

ORIGINAL PAPER

METHODOLOGY FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A CULTURE OF COMMUNICATION IN THE TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

A.V. Mitenkov, University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia

Abstract. The transformation of the management system in an organization involves multiple relationships between employees aimed at developing and implementing solutions to radically change the management system to achieve business goals. One of the main success factors is the presence of an effective leadership team and competent line management, whose partnership is based on a culture of communication, which in turn is a component of a common culture of mutual respect and trust. Business in Russia today is increasingly aware of the need to create an atmosphere where communicative cooperation becomes the key to success. However, simply stating values and approaches is not enough. The institutionalization of a new communicative culture is becoming essential, which should be embedded in the standards of interaction based on the value model of the organization. These standards should be clearly defined, measured, and shared by all participants in business processes. The object of the study is commercial organizations, the subject of the study is the relationship between employees in terms of communications. The article discusses the developed and tested 6-stage methodology for the formation and implementation of a communicative culture in the daily activities of companies. This methodology makes it possible to form new models of employee communicative behavior, which has an impact

on reducing time losses in the management system due to the elimination of the a priori existing "friction" in the relationship between the parties during communications while solving everyday business problems. The methodology makes it possible to increase staff engagement, and as a result, labor productivity, and can be effectively applied in practice by any economic entity.

Keywords: leadership in the organization, organizational culture, organizational behavior, organizational development, organizational changes, socio-psychological aspects of management

For citation: Mitenkov A.V. Methodology for the Formation and Implementation of a Culture of Communication in the Transformation of the Organization's Management System // Beneficium. 2024. Vol. 1(50). Pp. 99-108. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).99-108

Введение

Анализ влияния культуры на достижение бизнес-целей компаний имеет давнюю историю и ведется в рамках многочисленных научных дисциплин – менеджмента, экономики, культурологии, социологии, начиная с работ М. Вебера [1] и других исследователей начала XX века. Различные теории и практики как самостоятельных отраслей знания, так и междисциплинарного характера, которые применяются для изучения феномена коммуникаций, позволяют говорить о многогранности этой категории [2].

Анализ определений коммуникации, данных разными авторами, демонстрирует, что их различия зависят от теоретических и прикладных наук, в контексте которых рассматривается эта категория. Эволюция понятия «коммуникация» применительно к организации привела к самому широкому пониманию этого явления – от способа передачи информации до условия функционирования организации [3].

Как отмечают Э. Джонс (E. Jones), Б. Ватсон (B. Watson) и Дж. Гарднер (J. Gardner) в обзорной статье «Организационная коммуникация: вызовы нового века», изначально восприятие коммуникации заключалось в том, что она является инструментом координации индивидуальных действий членов организации, тем самым способствуя достижению организационных задач. Однако со временем появилось понимание коммуникации как ключевого процесса в структуре организации [4]. Качественная коммуникация является фундаментальным аспектом для налаживания и поддержания долгосрочных взаимоотношений между организацией и ее внешней средой. Это, в свою очередь, способствует не только укреплению позиций организации на рынке, но и формированию положительного имиджа среди потребителей, партнеров и других заинтересованных сторон. В контексте внутренней среды организации качественная коммуникация обеспечивает бесперебойный процесс передачи информации и знаний между подразделениями, что критически важно для синхронизации их деятельности и обеспечения эффективности исполнения организационной стратегии.

Систематический подход к коммуникации в рамках управленческих процессов позволяет оптимизировать принятие решений на всех уровнях управления, улучшая реакцию организации на изменения внешней среды и повышая ее адаптивность и гибкость. Это включает в себя не только вертикальную, но и горизонтальную

коммуникацию, способствующую обмену идеями и инновациями, что является ключевым для поддержания конкурентоспособности и развития организации.

Таким образом, стратегическое управление коммуникационными процессами и постоянное совершенствование каналов коммуникации могут значительно повысить эффективность управления организацией, способствуя достижению ее стратегических целей и устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

Эффективное взаимодействие между сотрудниками, усиленное применением новейших технологий, играет ключевую роль не только в оптимизации бизнес-процессов, но и в их кардинальной трансформации. Исследования Дж. Шоула (D. Shoal) подчеркивают значимость качественно налаженных внутренних коммуникаций, демонстрируя их способность сокращать операционные издержки компаний на 15%, снижать число обращений и жалоб от клиентов на 60%, способствовать росту объемов продаж до 20% и даже увеличивать показатель EBITDA до 70% [5].

С эволюцией коммуникативных возможностей человека, включая технический прогресс и инновации в области технологий последних десятилетий, произошли значительные изменения в способах общения и взаимодействия. Цифровизация и все более широкое внедрение информационных технологий в корпоративные бизнес-процессы, а также постоянное совершенствование инструментов мобильных деловых контактов, способствуют ускорению процесса принятия управленческих решений, часто сводя его к нескольким кликам. В этом контексте приобретает важность корпоративная культура, основанная на взаимном уважении и доверии.

Представленное исследование является элементом более широкой научной работы в области разработки концепции трансформации системы управления промышленными предприятиями [6], проводимой автором в рамках научно-квалификационного исследования на тему «Разработка и реализация концепции и методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений» [7].

В исследовании использованы научные методы анализа подходов к менеджменту организации и ее персонала, а также к управлению изменениями в научной области «организация как объект управления». Автором также использован

метод синтеза в части авторской методологии управления культурой коммуникации при трансформации систем менеджмента организации. Актуальность данной работы обосновывается объективной необходимостью преобразования моделей поведения сотрудников для достижения целей и задач трансформации системы управления.

Результаты и их обсуждение

В авторской методологии под взаимным уважением понимается неотъемлемое право каждого работника организации мыслить индивидуально и высказывать свою точку зрения, участвуя в принятии и реализации решений. Взаимное доверие имеет непосредственное отношение к реализации решений и представляет собой цели, ценности и смыслы, которые «удерживают» сотрудников в компании на долгие годы [8].

Согласно И. Адизесу (I. Adizes), ситуация, при которой возникает дефицит взаимного уважения и доверия в организации, характеризуется нежеланием сотрудников «слышать друг друга», сотрудничать. Это значительно увеличивает внутренние транзакционные издержки [9] в системе управления: время расходуется не на создание добавленной стоимости для клиента, а на выработку договоренностей и последующую их реализацию. На этапе реализации решений данная проблема приобретает больший вес, поскольку время и энергия направляются на решение внутренних противоречий, а не на работу с клиентами и созданием ценностей для них, вследствие чего снижается успех организации: прибыльность и долгосрочная устойчивость.

Между проблемами, возникающими в организации, и культурой взаимного уважения и доверия наблюдается следующая корреляция: чем выше культура взаимного уважения и доверия в организации, тем меньше проблем возникает внутри нее (внутренних транзакционных издержек, потерь времени внутри системы управления). Для создания подобной продуктивной атмосферы сотрудничества необходимы единые ценностные ориентиры и нормы (ценностный базис), которые определяют реальную модель поведения на рабочем месте каждого отдельного индивидуума, а также его вовлеченность и сопричастность к деятельности организации. Следовательно, возникает потребность в применении новых методов управления, ориентированных на принципы коллективной работы, где важное значение уделяется взаимному доверию, сотрудничеству и солидарности, что является контрформатом «красного» (бюрократического) стиля корпоративной культуры в отечественных организациях.

Автор оригинальной методологии управления организационным развитием Дэвид Хэнна (D. Hanna) описывает: «...наиболее исчерпывающие определения культуры одновременно являются для руководителя наиболее

эзотерическими и громоздкими...предлагаю использовать более ограниченное, но прагматичное определение культуры. Культура – это подающиеся наблюдению рабочие привычки и практики, которые объясняют, как организация функционирует в действительности» [10].

В авторской интегрально-ценностной (холистической) методологии трансформации системы управления [6] культура взаимного уважения и доверия относится к «системно-организационной» компоненте и находится в основании «пирамиды» трансформации. Таким образом, эффективность всех процессов, происходящих в организации, напрямую зависит от уровня культуры взаимного уважения и доверия, которая, в свою очередь, включает в себя культуру лидерства, культуру коммуникаций и культуру исполнения.

Обратимся к предмету данного исследования и дадим определение: культура коммуникаций является артефактом наблюдаемого поведения сотрудников организации в процессе коммуникационного взаимодействия.

Для того, чтобы культура коммуникаций стала неотъемлемой частью функционирования компании и ее полноценным рабочим инструментом, она должна быть формализована через определенные корпоративные стандарты (институты), которые определяют правила коммуникационного взаимодействия между подразделениями компании и отдельными членами коллектива, внедряя требуемые принципы и нормы общения в корпоративную среду. В основе культуры взаимного уважения и доверия в части культуры коммуникаций должны лежать человекоцентричные параметры, которые позволяют, с одной стороны, реализовать право индивида-сотрудника «быть услышанным», с другой – создать доверительную среду.

Концептуальная связь ценностных ориентиров и культуры коммуникаций

В период глобальных преобразований компании – ее трансформации, как правило, в соответствии с трендами и вызовами рынка корректируют и вектор развития. Это требует соответствующей адаптации подходов к управлению персоналом, что может привести к уходу ключевых сотрудников и снижению эффективности работы отдельных рабочих групп. Мировая практика давно признает ценностный подход в бизнесе как способ обеспечения сплоченности коллектива и достижения дополнительной выгоды.

Появлению управленческого подхода по ценностям предшествовала смена управленческих подходов: управление по инструкциям (англ. management by instructions); управление по целям (англ. management by objectives, МВО); управление на основе ценностей (англ. management by values, MBV).

Управление по инструкциям является одним из самых старых подходов, где руководство компании предоставляет сотрудникам конкретные

указания и инструкции по выполнению работ. Этот подход подразумевает строгий контроль и надзор за выполнением задач, минимальную автономию сотрудников и низкий уровень инициативы со стороны персонала.

Управление по целям представляет собой подход, где руководство и сотрудники совместно определяют конкретные, измеримые цели, которые должны быть достигнуты в определенный период времени. Этот подход способствует более тесному взаимодействию между различными уровнями управления и сотрудниками, повышает мотивацию и вовлеченность персонала за счет четкого понимания общих целей и задач.

Управление на основе ценностей является более современным подходом, который признает, что ключевые ценности и культура компании играют центральную роль в ее успехе [11]. В отличие от предыдущих подходов, менеджмент по целям фокусируется на развитии общих ценностей, которые становятся основой для всех аспектов деятельности организации. Эти ценности помогают формировать единую корпоративную культуру, облегчают принятие решений и повышают вовлеченность сотрудников, поскольку они чувствуют большую причастность к долгосрочным целям и ценностям предприятия.

Исследование С. Долана (S.L. Dolan), С. Гарсия (S. Garcia) и Б. Ричли (B. Richley) [12] в области корпоративной культуры позволяет сделать обобщающий вывод, что культура организации, основанная на общих ценностях, которые направляют поведение сотрудников на всех уровнях, играет критически важную роль в «гуманизации» стратегического видения компании, создает основу для обеспечения ее долгосрочного выживания и развития, способствует формированию единой корпоративной культуры, в которой стратегические цели компании становятся понятными и значимыми для каждого сотрудника. Триада «ценность-модель поведения-правильные результирующие действия» - максимизирует прибыль и способствует удовлетворению интересов всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, клиентов, партнеров и акционеров, за счет синергии личных целей сотрудников и ориентиров организации, что является основой для инноваций и непрерывного совершенствования.

Переход к управлению на основе ценностей отражает глубокие изменения в мировоззрении на управление и лидерство, акцентируя внимание на важности создания сильной, ценностно-ориентированной культуры для достижения устойчивого успеха.

Актуальность управления по ценностям стала очевидна еще в «доковидные» времена, но в период стремительных изменений, когда отлаженные годами процессы и отношения в компании нарушены, а решения требуется принимать максимально быстро – «по ситуации», корпоративные ценности становятся для сотрудников

основным ориентиром. Это «soft power» (англ.) – мягкая власть, которая намного более эффективна, чем жесткая, поскольку требует меньше затрат на поддержание управленческих процессов.

Ряд исследователей определяют ценность как модель поведения человека: то есть она представляет собой способ поведения сотрудника в компании, какие стратегии он выбирает в своей работе, какие инструменты применяет для достижения задач, и как он относится к себе и другим, включая клиентов и коллег. Артефакты поведения человека, обусловленные его ценностями, должны соответствовать ценностным ориентирам, значимым для организации. При наличии совпадения компания может рассчитывать на ожидаемую модель поведения. При возникновении затруднений в реализации рабочих задач и снижении эффективности следует обратить внимание на ценности отдельных сотрудников и определить их соответствие ценностям, установленным в организации. Если в компании формализованы должностные инструкции, описания бизнес-процессов, существует автоматизированная система документооборота, но при этом на постоянной основе фиксируются сбои (потеря документов, недопонимание с клиентами, дефекты продукции, проблемы с поставками и другие), то закономерен вопрос о существовании общности ценностей между фирмой и ее сотрудниками. В случае несоответствия целей и ценностей сотрудника и организации достижение эффективной деятельности оказывается проблематичным. Идеальной будет признана ситуация, где каждый сотрудник организации ориентируется на единые цели и придерживается ценностей, которые совпадают с целями и ценностями организации, внося свой вклад в общее дело.

Другими словами, ценности играют ключевую роль в определении поведения сотрудников на рабочем месте от производственных участков до кабинета генерального директора [13]. Сегодня на рынке труда важно не только наличие профессиональных навыков, но и личностные качества, сформированные на основе ценностей. Профессиональная сфера становится частью общей психологической структуры личности. Квалифицированные специалисты обладают как профессиональными знаниями и навыками, так и несут уникальные ценностные и культурные особенности, оказывающие значительное влияние на их деятельность, образ мышления и, в конечном счете, на результаты работы как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Реализация концепции управления на основе ценностей требует нового подхода к установлению отношений со всеми сотрудниками организации и развитию культуры коммуникаций.

Коммуникативная культура представляет собой совокупность навыков и умений в области общения, способствующих взаимопониманию и эффективному решению управленческих задач.

Культурный компонент коммуникации связан с системой эталонов и представлений личности, которые включаются в процессе взаимодействия с другими субъектами [14]. Основу культуры коммуникаций представляют общепринятые нормы и требования к общению, например, такие как вежливость, тактичность, корректность, точность, скромность и предупредительность. Коммуникативная культура исследовалась рядом авторов [15, 16].

Синтезируем компоненты культуры коммуникаций, классифицируя в три основные группы, каждая из которых имеет свои особенности и цели.

Первая группа. Коммуникативный этикет.

Эта группа правил обеспечивает основы вежливости и уважения в общении. Она включает в себя нормы и традиции обращения, такие как использование уважительных обращений, подбор адекватного тона разговора и поддержание норм поведения, способствующих комфортному общению. Хотя эти правила и не влияют непосредственно на содержательную сторону или эффективность общения, они создают благоприятную атмосферу, которая может способствовать более открытому и доверительному диалогу.

Вторая группа. Правила согласования коммуникативного взаимодействия.

Эти правила определяют рамки и тип общения, помогая участникам понять, какой стиль общения является приемлемым в данном контексте. Например, в деловой среде будут действовать одни правила (формальность, конкретика, лаконичность), а в неформальном общении – другие (большая свобода в выражениях, эмоциональность). Такие правила способствуют налаживанию эффективного взаимодействия, поскольку участники общения заранее знают, какие формы взаимодействия являются приемлемыми, и как лучше всего достичь общих целей.

Третья группа. Правила самопрезентации.

Эта группа правил фокусируется на личной презентации в процессе общения. Она включает способы самовыражения, подчеркивая лучшие качества и достижения с целью создания положительного впечатления о себе у собеседника.

Каждая из этих групп правил вносит свой вклад в процесс эффективного общения, учитывая различные аспекты взаимодействия между людьми. Осознание и применение этих правил позволяет улучшить качество коммуникации, укрепить межличностные связи и способствовать достижению общих целей.

Разработка правил коммуникации во взаимодействии подразделений, например, «кодекса поведения персонала в реальной и цифровой среде», является наиболее эффективным доступным и результативным инструментом, который способствует решению вопросов, возникающих внутри организации, улучшению психологического климата в коллективе, минимизации

количества возникающих конфликтных ситуаций. Указанный документ регламентирует порядок действий не только в сложных ситуациях, но и в повседневных рутинных операциях, включающих работу с документацией, телефонные переговоры, общение между сотрудниками организации и др. [17].

Важно отметить, что документы, содержащие только общие идеологические принципы без конкретных пошаговых инструкций или стандартов поведения персонала, по существу, имеют декларативный характер. Это означает, что в реальных ситуациях сотрудники должны самостоятельно принимать решения, опираясь на основные этические нормы, отраженные в кодексе поведения. Однако часто возникают спорные ситуации, когда сотрудники не могут оценить этическую правомерность своих действий, руководствуясь лишь общими принципами.

Для решения конкретных задач необходимо разработать такие узкоспециализированные документы, как методические пособия, памятки, чек-листы, которые бы отражали правила поведения, поддерживаемые компанией, и содержали бы рекомендации и скрипты действий. В некотором смысле культура коммуникаций должна стать организационной привычкой, рутинной компании.

Методологические и практические аспекты внедрения культуры коммуникации

В настоящее время доминирует отсутствие стандартизированного методологического подхода или универсально признанной технологии для разработки и имплементации стандартов корпоративных коммуникаций, что превращает индивидуально разработанные методологии в эксклюзивный интеллектуальный ресурс каждой организации. Данный контекст требует от компаний проведения глубокого анализа собственных коммуникативных потребностей и культурных особенностей с целью разработки и адаптации специфических, наиболее эффективных практик и процедур. Это включает в себя создание уникальных методик для организации внутренних и внешних коммуникаций, оптимизацию инструментов обмена информацией и взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами.

Нами разработана и на практике внедрена пошаговая методология формирования культуры коммуникаций в организации с целью обеспечения корректировки существующих моделей коммуникативного поведения. Последовательная методология представляет из себя проект из шести этапов разработки и внедрения (рис. 1), которые должны обеспечить принятие и исполнение на практике стандарта коммуникаций всеми сотрудниками организации.

Первый этап заключается в разработке исходного документа (может иметь различное название, например: стандарт, сервисный стандарт, кодекс, правила, конституция), который задает

сотрудникам целевую модель поведения в части культуры коммуникаций в организации. В рамках создания данного документа разрабатываются алгоритмы коммуникационного поведения: для сотрудника все коммуникации становятся коммуникациями с «клиентами» (внешними или внутренними).



Рис. 1. Методологические этапы внедрения культуры коммуникаций / Fig. 1. Methodological Stages of Implementing a Culture of Communication

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Внедрение стандарта как пускового шага методологии формирования культуры коммуникаций имеет несколько важных задач:

1) унификация действий персонала: стандартизация позволяет обеспечить единообразие действий персонала на различных площадках и обеспечить стабильный процесс клиентского сервиса в широком поле его понимания, что снижает вероятность ошибок и повышает уровень доверия со стороны клиентов;

2) понятность рабочих процедур: рабочие процедуры через внедрение стандартов должны быть оформлены таким образом, чтобы быть максимально доступными и понятными для сотрудников, включая не только четкие указания относительно необходимых действий, но и подробные рекомендации о методах их выполнения. Это обеспечивает не только эффективное освоение процессов, но и способствует унификации рабочих методов, повышая общую продуктивность и качество работы в организации. Это особенно актуально для линейного персонала, занимающегося стандартными операциями или ситуациями, и обеспечивает единый подход к выполнению задач;

3) создание объективной и независимой основы для оценки работы сотрудников. В рамках научного подхода к разработке стандартов работы персонала необходимо учитывать следующие основополагающие принципы:

- прозрачность достигаемых целей: для повышения мотивации сотрудников к соблюдению стандартов необходимо обеспечить понимание ими конечных целей этих стандартов, в том числе удовлетворение потребностей клиентов и влияние на клиентские впечатления от несоблюдения данных стандартов;
- конкретность: стандарты должны формулироваться ясно и недвусмысленно, исключая возможность различных трактовок сотрудниками с разными уровнями компетенций, опыта и восприятия. Это предотвращает недопонимание и ошибки в процессе работы;
- реальность исполнения: важно, чтобы стандарты были лишены внутренних противоречий и несоответствий, что гарантирует их практическую выполнимость. Стандарты должны соответствовать реальным условиям работы и не содержать невыполнимых требований;
- измеримость: ключевым аспектом является четкое определение и фиксация параметров выполнения задач, включая временные рамки и качественные характеристики действий сотрудника, в измеримых единицах. Это обеспечивает возможность объективной оценки выполнения стандартов.

Так, например, автор руководил проектом формирования культуры коммуникаций в кэптивных компаниях Группы «Объединенной металлургической компании»: «ОМК-Информационные технологии» и «ОМК-Центр единого сервиса». На 24 страницах разработанного авторами стандарта информация разделена на блоки: первый – объясняет, зачем нужен стандарт сервисного взаимодействия; второй – содержит пять сервисных принципов коммуникаций (ценностей); третий – посвящен сервисному поведению и детально описывает требования к дисциплине коммуникаций и правилам взаимодействия с клиентами (как внешними, так и внутренними); четвертый – содержит реальные примеры и бизнес-кейсы коммуникационного поведения сотрудников в реальной среде. На рис. 2 представлен практический образец (выдержки).

Второй этап – это обучение и вовлечение сотрудников, который предусматривает проведение бизнес-тренингов, оперативок и вебинаров для коллектива с целью освоения навыков сервисного поведения и коммуникаций.

Организации следует начинать внедрение новой культуры коммуникации с информационной кампании, которая объясняет не только особенности взаимодействия «по-новому», но и его преимущества и выгоды для сотрудников. Нередко используется формат «вопрос – ответ» для отработки опасений, недовольства и других негативных реакций со стороны сотрудников-

исполнителей. На данном этапе также важно включить в ряды сотрудников, выполняющих функцию, так называемых, «сервисных навигаторов». Поскольку сопротивление изменениям это неизбежный процесс, важно иметь амбассадоров, которые будут способствовать принятию изменений со стороны сотрудников организации [6]. Сервисные навигаторы должны иметь авторитет среди сотрудников, быть открытыми к новым решениям и устойчивыми к стрессовым ситуациям. Немаловажным является их собственная вера в те изменения, которые они продвигают – в противном случае возникает риск возникновения двойных стандартов, что будет препятствовать внедрению изменений.

Третий этап – контрольный. Проведение

контроля является важной составляющей в обеспечении исполнения стандартов всеми сотрудниками организации после разработки и распространения соответствующих документов. До тех пор, пока новые правила не станут рутиной, контроль играет ключевую роль. На данном этапе контроль может быть осуществлен в двух формах: внутренний и клиентский.

Внутренний контроль направлен на оценку соблюдения стандартов сотрудниками подразделения и может осуществляться в виде тестирования, проверки или других методов. Внешний (клиентский) контроль включает независимую оценку от клиентов (например, опрос качества, удовлетворенности, метод «тайный покупатель»).

Сервисный стандарт

Как правильно общаться с клиентами

Сервисное поведение

НЕМНОГО О ДИСЦИПЛИНЕ

Как правильно

- Приходите на работу и встречи вовремя.
- Держите рабочее место в порядке. Раз в неделю проводите уборку рабочего стола.

Нельзя

- Опаздывать на работу или запланированные встречи.
- Держать на рабочем месте ненужные в работе материалы, приборы, инструменты и иные предметы. Иметь грязное, захламленное рабочее место.

Как быть сервисными. В электронной переписке

В ЭЛЕКТРОННОЙ ПЕРЕПИСКЕ

Как правильно

- При оформлении письма используйте стандартный бланк, шрифт Arial черного цвета, не менее 12 келья.
- Ответьте на письмо оперативно, максимальный срок – 24 часа.
- Если не можете сразу ответить по существу вопросу, напишите письмо с указанием предполагаемого срока ответа.
- Всегда указывайте краткую тему письма.
- При ответе на письмо не меняйте его тему. Исключение: если тема не актуальна, укажите ее.

Нельзя

- Пропускать приветствие.
- Направлять клиентам письма с орфографическими ошибками.
- Использовать специальные термины, не поясняя их.
- Писать сложными текстом.
- Оставлять большой объем информации в теле своего письма.

ПОЧЕМУ ИМЕННО ТАК?

- ✓ Обозначая тему письма, мы не тратим время клиента и обеспечиваем удобный поиск в переписке.
- ✓ Подпись говорит клиенту не только о том, с кем из сотрудников общаться, но и помогает быстро увидеть другие способы связи — например, телефон.
- ✓ Вложения не отвлекают клиента от сути письма, он открывает их лишь при необходимости.

ПО ТЕЛЕФОНУ

Входящие звонки

Как правильно

- Снимайте трубку не позднее четвертого звонка.
- Начните разговор с приветствия, назовите свое подразделение, имя и фамилию. Завершите разговор словами прощания.
- Слушайте собеседника не перебивая, определите суть обращения.
- Терпеливо выслушайте собеседника, подробно ответьте на его вопросы, проинформируйте обо всех возможных вариантах решения задачи.
- При возникновении «сложных» ситуаций старайтесь как можно скорее разобраться, при необходимости подложите коллег к решению.
- Если существует вина кого-то из сотрудников, принесите извинения от лица компании.

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ЧТО:

- ✓ Для изменения одного негативного опыта клиента необходимо создать 12 положительных впечатлений.
- ✓ Информацию о некачественно оказанном сервисе услышит в два раза больше людей, чем отзывы о хорошем обслуживании.
- ✓ Клиент намного дальше помнит то, как его обслужили, чем цену товара, который он приобрел.

Успех компании зависит от впечатлений, которое **ВСЕ** ее сотрудники производят на клиентов. Это впечатление создается качеством и эффективностью товара или услуги, которые продает компания, точностью, надежностью и скоростью обслуживания, а также отношением к клиенту. Весь коллектив влияет на репутацию компании и формирует отношение к ней клиентов. Поэтому улучшить навыки обслуживания и общения нужно всем нам.

Качественный сервис делает нас и компанию лучше! Будьте сервисными!
И улыбайтесь. Чаше, больше и искрене!
Это отличный способ, позволяющий сделать любую компанию клиентоориентированной!

Рис. 2. Выдержки правил поведения в различных ситуациях из сервисного стандарта / Fig. 2. Excerpts of Rules of Behavior in Various Situations from the Service Standard

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Четвертый этап – стимулирование, когда особое внимание нужно уделить системе «результат-вознаграждение (или наказание)» персонала при внедрении изменений в части культуры коммуникаций. На данном этапе предусмотрено введение показателей эффективности для оценки результатов проекта по внедрению стандарта коммуникаций в компании. Они будут характеризовать, насколько деятельность подразделения и его сотрудников объективно удовлетворяет ключевые потребности и ожидания клиентов. Важно интегрировать показатель коммуникационной культуры в ключевые показатели эффективности (КПЭ) всего бизнеса, присвоив ему значимую

целевую долю на уровне не менее 10% [18].

Пятый этап заключается в мотивации и внедрении идеологии. Стимулировать процесс внедрения сервисного стандарта возможно, задействовав все инструменты внутренних коммуникаций, например, внутренние конкурсы, баттлы и т.д. Все это позволит зафиксировать важность качества новой коммуникационной модели с внутренними и внешними клиентами, демонстрируя, как можно воплотить идею в ежедневные процессы и процедуры.

На этом этапе возрастает роль лидера, который вдохновляет процесс изменений, заинтересован в нем и в эффективных коммуникациях в

бизнесе. Ведущая роль топ-менеджмента, особенно если в этой роли выступают владельцы (совладельцы) бизнеса, является незаменимой предпосылкой для идеологического сопровождения процесса внедрения новой коммуникативной модели. Именно он должен в ежедневном коммуникативном процессе своим примером транслировать новую модель поведения для всех.

Завершающий, 6 этап, – мониторинг и развитие новой спирали внедрения культуры коммуникаций. В качестве базового действия может быть выбрано решение о пересмотре и коррекции документа каждые 1.5-2 года при отсутствии условий, побуждающих пересмотр ранее намеченного срока. Также возможна актуализация КПЭ, доработка или оптимизация системы контроля. Обмен опытом, референс-визиты в другие организации, изучение лучших практик будут стимулировать совершенствование стандарта сервисного взаимодействия.

В результате внедрения авторской методологии построения культуры коммуникаций в ряде компаний «Объединенной металлургической компании» был четко выстроен бизнес-процесс обслуживания внутренних клиентов. Вовлеченность сотрудников по данным исследования, проведенного в компании, в 2015 оценивалась на уровне – 65%, в 2016 г. уже составила 72%, к 2018 г. вовлеченность сотрудников возросла на 4% и составила 76%, с дальнейшим ростом на 2% в год (данные автора).

Внедрение культуры коммуникаций (и стандарта коммуникаций как важнейшего инструмента) представляет собой механизм формирования требуемой модели коммуникационного поведения сотрудников в процессе работы. Строгое следование поведенческим нормам, зафиксированным в соответствующем документе, всеми членами организации гарантирует унификацию качества предоставляемых благ и обслуживания клиентов на различных площадках. Это способствует оптимизации рабочих процессов и процедур путем исключения избыточных или некорректных коммуникаций со стороны персонала, обеспечивая при этом ясность и прозрачность рабочих процессов для самих сотрудников. В результате достигается сокращение времени, необходимого руководителям для интеграции новых членов коллектива, повышение мотивации сотрудников, благодаря четкому пониманию критериев оценки их работы и работы их коллег. Реализация новой модели поведения и улучшение культуры взаимодействия внутри коллектива ведут к повышению общей эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Заключение

Коммуникации, являющиеся высоко сложным и многогранным явлением, играют важную роль

в различных сферах человеческой деятельности. В современных организациях, где межличностное взаимодействие играет ключевую роль в функционировании и развитии, управление коммуникациями становится критическим аспектом как во взаимодействии с внешней средой, так и внутри самой организации.

Поскольку деятельность организаций часто является коллективной и зависит от взаимных ожиданий сотрудников, формирование общего ценностного поля и согласованного понимания организационных практик становится необходимостью. Общие ценности способны объединить сотрудников и обеспечить успешное достижение поставленных целей.

Психологический комфорт сотрудников, включая взаимное уважение и доверие, являются ключевыми компонентами здоровой организационной культуры. Комфортный психологический климат – это чувство вне опасности, четкое разделение полномочий, информированность и сдержанные обещания, а также умеренный контроль исполнения обязанностей и возможности участия в управлении.

Культура коммуникаций играет ключевую роль в развитии доверия и успешной работе команды. Высокая культура коммуникаций проявляется в заинтересованности, умении слушать и слышать друг друга, а также в способности выработать решения в коллективе. Недостаток культуры коммуникаций может привести к демотивации, апатии и неспособности сотрудников договариваться и эффективно реализовывать принятые решения.

Формирование и внедрение культуры коммуникаций на основе рассмотренной методологии, определяющей стандарты коммуникаций, способствуют гармонизации взаимоотношений внутри компании и успешному взаимодействию с внешней средой. Эти документы обеспечивают предсказуемость поведения сотрудников и могут быть использованы для изменения паттернов поведения, совершенствования норм и улучшения психологического климата в коллективе.

Методически верное внедрение новой поведенческой модели в части коммуникаций в организации приводит к увеличению проактивного участия сотрудников в деятельности и повышению ее производительности.

Библиография

- [1] Вебер М. Основные социологические понятия. М.: Прогресс, 1990. 804 с.
- [2] Грехнев В.С. Культура как коммуникация: социально-философские аспекты их современных траекторий // Вестник Московского Государственного Лингвистического Университета. 2017. Том 3. № 771. С. 190-198.
- [3] Морозова Н.А. Коммуникации в организации: комплексный подход // Современные технологии управления. 2011. Том 9. № 9. С. 6-11.
- [4] Jones E., Watson B., Gardner J. Organizational

- Communication: Challenges for the New Century // Journal of Communication. 2004. Vol. 54(4). Pp. 722-750. (На англ.). DOI: 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x
- [5] Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина паблишер, 2022. 392 с.
- [6] Митенков А.В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире // Вестник евразийской науки. 2023. Том 15. № 3. С. 1-16.
- [7] Митенков А.В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компании // Экономика. Информатика. 2023. Том 50. № 3. С. 569-585. DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585
- [8] Адизес Иц. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 232 с.
- [9] Коуз Р. Фирма. Рынок. Право. М.: Дело, 1993. 108 с.
- [10] Хэнна Д., Ильин М., Мелик-Еганов Г. Кодекс выживания. Естественные законы в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 208 с.
- [11] Харский К. Ценностное управление для бизнеса. Екатеринбург: Издательские решения, 2019. 440 с.
- [12] Dolan S.L., Garcia S., Richley B. Managing by Values. London: McGraw-Hill, 2006. 236 p. (На англ.).
- [13] Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. 3-е издание. М.: Эксмо, 2023. 208 с.
- [14] Гусевская О.В. Формирование коммуникативной культуры личности как основа общекультурной компетентности // Ценности и смыслы. 2009. № 1. С. 131-141.
- [15] Мележик О.В. Основные подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «коммуникативная культура» // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. 2018. Том 23. № 174. С. 108-115. DOI: 10.20310/1810-0201-2018-23-174-108-115
- [16] Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. Санкт-Петербург: Изд-во Буковского, 1995. 267 с.
- [17] Евченко О.С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственно-этического регулирования // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1 Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2010. №4. С. 37-46.
- [18] Ребязина В.А., Смирнова М.М., Гулакова О.В., Кусраева О.А. Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию. М.: национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. 280 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2558-6
- [4] Jones E., Watson B., Gardner J. Organizational Communication: Challenges for the New Century // Journal of Communication. 2004. Vol. 54(4). Pp. 722-750. DOI: 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x
- [5] Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. M.: Alpina publisher, 2022. 392 p.
- [6] Mitenkov A.V. Insights into the Concepts of Transformation of Human Resources Management in the BANI world // The Eurasian Scientific Journal. 2023. Vol. 15(3). (In Russ.).
- [7] Mitenkov A.V. Concept, Methodology and Tools for Transformation Goal-Setting and Motivation of IT-Company Personnel // Economics. Information Technologies. 2023. Vol. 50(3). Pp. 569-585. (In Russ.). DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585
- [8] Adizes I. Upravlyaya izmeneniyami. Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni [Managing changes. How to effectively manage changes in society, business and personal life]. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. 232. p. (In Russ.).
- [9] Coase R. The Firme, the Market and the Law. M.: Delo, 1993. 108 p. (In Russ.).
- [10] Henna D., Ilyin M., Melik-Eganov G. Kodeks vyzhivaniya. Estestvennye zakony v biznese [Natural laws in business: translated from English]. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 208 p. (In Russ.).
- [11] Harsky K. Cennostnoe upravlenie dlya biznesa [Value management for business]. Yekaterinburg: Publishing solutions, 2019. 440 p. (In Russ.).
- [12] Dolan S.L., Garcia S., Richley B. Managing by Values. London: McGraw-Hill, 2006. 236 p.
- [13] Kozhevnikova T.Y. HR kak on est' [HR as it is]. 3rd edition. M.: Eksmo, 2023. 208 p. (In Russ.).
- [14] Gusevskaya O.V. Formirovanie kommunikativnoj kul'tury lichnosti kak osnova obshchekul'turnoj kompetentnosti [Formation of the communicative culture of personality as the basis of general cultural competence] // Values and meanings. 2009. Vol. 1. Pp. 131-141. (In Russ.).
- [15] Melezhhik O.V. Basic Approaches of Domestic and Foreign Scientists to the Definition of "Communicative Culture" Notion // Tambov University Review. Series: Humanities. 2018. Vol. 23(174). Pp. 108-115. (In Russ.). DOI: 10.20310/1810-0201-2018-23-174-108-115
- [16] Zverintsev A.B. Communication Management. PR Manager's Workbook [Communication management: The workbook of the manager of the Republic of Kazakhstan]. St. Petersburg: Bukowski Publishers, 1995. 267 p. (In Russ.).
- [17] Evchenko O.S. The corporate code as the tool of moral-ethical regulation // The Bulletin of the Adyghe State University, the series "Region Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Sciences and Culturology". 2010. Vol. 4. Pp. 37-46. (In Russ.).
- [18] Rebiyazina V.A., Smirnova M.M., Gulakova O.V., Kusraeva O.A. Upravlenie klientoorientirovannoy kompaniej: osnovnye teoreticheskie i metodologicheskie podhody k issledovaniyu [Customer-oriented company management: main theoretical and methodological approaches to research]. M.: HSE Publishing House. 2023. 280pp. (In Russ.). DOI: 10.17323/978-5-7598-2558-6

References

- [1] Weber M. Osnovnye sociologicheskie ponyatiya [Basic Sociological Concepts]. M.: Progress, 1990. 804 p.
- [2] Grekhnev V.S. Culture as Communication: Social and Philosophical Aspects of their Modern Trajectories // VESTNIK of Moscow State Linguistic University. 2017. Vol. 3(771). Pp. 190-198. (In Russ.).
- [3] Morozova N.A. Kommunikacii v organizacii: kompleksnyj podhod [Communications in organization: complex approach] // Modern management technologies. 2011. Vol. 9(9). (In Russ.).

Информация об авторе / About the Author

Алексей Владимирович Митенков – канд. филос. наук, доцент; директор Института экономики и управления Университета науки и технологий МИСИС, Москва, Россия / **Alexey V. Mitenkov** – Cand. Sci. (Philosophy), Docent; Director of the Institute of Economics and Management of the University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia

E-mail: Amit-77@mail.ru

SPIN РИНЦ 8563-6810

ORCID 0000-0003-3146-621X

ResearcherID: HNB-5697-2023

Scopus Author ID 58612635700

Дата поступления статьи: 01 марта 2024
Принято решение о публикации: 15 марта 2024

Received: March 01, 2024

Accepted: March 15, 2024