

ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Т. В. ЕРЁМКИНА, кандидат педагогических наук

Чебоксарский институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета, Чебоксары, Российская Федерация

Общая схема оценки качества внутрифирменных коммуникаций включает пять этапов: определение потребностей организации, выбор методики исследования, диагностика коммуникаций, интерпретация результатов, определение эффективности коммуникационной системы.

Одним из этапов данной схемы является диагностика существующей в компании системы коммуникаций.

Организационная диагностика представляет собой «систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления» [1, с. 250]. Обеспечивает информационное обоснование в принятии управленческих решений. Предполагает постановку диагноза. Объектом организационной диагностики служат проблемы организации. В процессе диагностики аккумулируются сведения, на базе которых выдвигаются предположения о причинах проблем и факторах, повлиявших на ситуацию. Одним из результатов диагностики является определение наиболее перспективных направлений развития.

Цель организационной диагностики – определение и систематизация проблем внутрифирменных коммуникаций в компании. Задачами организационной диагностики являются: анализ существующей ситуации в области внутрифирменных коммуникаций, прогнозирование ситуации, поиск путей решения текущих и возможных проблем.

Организационная диагностика коммуникаций является специальной (анализ отдельной подсистемы управления персоналом – коммуникаций) и текущей (часть процесса управления организационным развитием).

Организационная диагностика включает элементы: модель, методы, процесс. В диагностике организационных коммуникаций чаще используются ситуационные (до постановки диагноза не указывают направления организационных изменений, не заложено описание идеальных управленческих решений) модели. Диагностическая модель проясняет «характер исследовательской деятельности, параметры, которые должны быть измерены при диагностике состояния объекта, а также особенности анализа и интерпретации полученных данных» [1].

Обращаясь к модели, рассмотрим систему критериев оценки эффективности коммуникаций. Существует разнообразные варианты наборов критериев.

Так, например, вариант Е. Суровцевой включает: структура коммуникаций, нисходящие коммуникации, горизонтальные коммуникации, каналы коммуникации, удовлетворение информационных потребностей, обратная связь, коммуникационный климат [2, с. 40].

Н. Морозова применяет такую систему критериев как: структура коммуникационного пространства (целостность коммуникационной системы, движение информации по иерархическим уровням, организация каналов коммуникации), коммуникационный синергизм (взаимосвязанность коммуникационных процессов, присутствие коммуникационного климата), качество коммуникаций (полнота информации), коммуникационные потребности (степень

информированности сотрудников о состоянии компании или уровень осведомленности персонала), коммуникационное обеспечение (обеспеченность техническими средствами коммуникации, расходы и владение техническими средствами), коммуникативная культура (коммуникационный стандарт и регламент, уровень коммуникативной компетентности персонала), обратная связь (открытость руководства, вовлеченность персонала, удовлетворенность персонала системой коммуникаций) [3].

Некоторые исследователи определяют комплекс критериев каждой из составляющих системы коммуникаций: техническая составляющая (использование организацией в своей деятельности персональных компьютеров, локальных и глобальных вычислительных сетей, программного обеспечения и персонального сайта), социальная (количество сотрудников, которым необходимо пройти повышение квалификации кадров, текучесть кадров, уровень конфликтности); организационная (наличие обратной связи, уровень реализации долгосрочных целей и текущих заданий); информационная (степень автоматизации получения входящей информации, автоматизации документооборота и уровень потери информации в процессе ее передачи); управленческая (уровень централизации коммуникаций, степень относительной детализации информации, количество своевременных реакций на изменения внешней среды, отделы и руководители, которые занимаются управлением коммуникациями).

Основываясь на предложенных критериях, разрабатывается система оценочных показателей, экспертиза которых осуществляется по специально разработанной шкале.

Обратимся к методам организационной диагностики коммуникаций. Диагностика предполагает использование научных методов исследования. Выбор тех или иных методов определяется задачами диагностики. За выбором методов следует выбор конкретных методик исследования.

Для диагностики коммуникаций чаще всего используют методы: анкетного опроса (анкетирования), тестирования, изучения документов и наблюдения.

Опрос представляет собой «метод сбора первичной вербальной (речевой) информации, основанный на непосредственном или опосредованном взаимодействии между исследователем и опрашиваемым» [4, с. 12]. Особенность анкетного опроса – опосредованное (с помощью анкеты) взаимодействие между исследователем (анкетером) и опрашиваемым (респондентом). Представляет письменную форму общения с респондентом. Респондент сам работает с анкетой по инструкции.

Анкета – это структурно организованный набор вопросов. Каждый вопрос логически связан с задачами исследования. Вопросы могут быть: закрытыми (с вариантами ответов), открытыми (без вариантов ответов) и полужакрытыми (варианты и возможность сформулировать ответ самому); прямыми и косвенными.

Тестирование – это «кратковременное стандартизированное испытание, предназначенное для установления индивидуальных количественных и качественных психологических различий» [4, с. 12]. Наиболее часто используют тесты похожие на опросники. Также как анкета содержит закрытые вопросы. Отличием является ключ для обработки данных. Вопросы теста выполняют роль индикаторов для выявления какого-либо признака. У каждого признака имеется несколько индикаторов. При проведении тестирования пользуются стандартными методиками (изменения в тесты вносить недопустимо).

Под анализом документов понимается метод сбора данных, который базируется на использовании информации, зафиксированной в любой форме (письменной, электронной, иконографической и т.д.). При проведении диагностики коммуникаций анализируются разные документы: официальные документы организации, данные исследования, оценочных процедур и т.д.

Наблюдением называется «целенаправленное, организационное и определенным образом фиксируемое восприятие исследуемого объекта» [5, с. 97]. Может проводиться непосредственно или с применением технических средств регистрации данных; быть открытым (наблюдаемые знают о наблюдении), скрытым (наблюдаемые могут не знать о наблюдении), включенным (наблюдатель – член группы, поведение которой он исследует); стандартизированным, частично стандартизированным и нестандартизированным.

Обратимся к процессу организационной диагностики. Включает этапы: разработка модели диагностики, сбор информации о состоянии компании, анализ данных и формирование рекомендаций.

Диагностический процесс должен дать возможность получить полезные данные для принятия решений о формировании эффективной системы внутрифирменных коммуникаций или изменения системы, которая уже существует.

Возможна диагностика коммуникаций отдельных профессиональных групп сотрудников или отдельных подразделений. К последним прибегают при проведении масштабных исследований (например, информированность персонала организации).

Диагностика коммуникаций предполагает предъявление требований к: соблюдению этических норм (принципы уважения, компетентности, ответственности, честности), компетентности исследователя (знание теории коммуникации, организации, психологии управления персоналом, навыки проведения психодиагностики).

Рассмотрим, как диагностируются некоторые критерии оценки эффективности коммуникаций.

Первый, оценка уровня осведомленности персонала. Показывает, насколько сотрудники владеют информацией о деятельности компании. Осведомленность может оцениваться показателем «высокая/низкая». Особенно актуальна при: введении организационных инноваций; информационном кризисе персонала, показателями которого являются конфликты, жалобы, слухи.

Осуществляется методом анкетного или экспертного опросов (руководители в роли экспертов).

Этапами обработки сведений при анкетном опросе являются: анализ индивидуальных данных (индивидуальная показатель осведомленности); среднее количество правильных ответов (средний показатель осведомленности); доля персонала с разным уровнем осведомленности.

Полученные в ходе оценки данные следует интерпретировать, охарактеризовав степень благоприятности ситуации (табл. 1).

Таблица 1. – Благоприятность ситуации, связанная с уровнем осведомленности сотрудников

Показатели степени благоприятности	Доля сотрудников с высоким уровнем осведомленности	Доля сотрудников с низким уровнем осведомленности
высокая	не ниже 75%	близка к 0%
благоприятная	более 50%	не более 25%
неблагоприятная	в остальных случаях	

Можно анализировать уровень осведомленности по отдельным вопросам. Данные диагностики уровня осведомленности являются ценным материалом разработки предложений по совершенствованию уровня информированности.

Следующие критерии – оценка значимости каналов коммуникаций и удовлетворенности существующей системой внутренних коммуникаций.

Диагностируя данные критерии, можно: «оценить целесообразность использования тех или иных каналов распространения информации внутри организации, особенности восприятия сотрудниками различных средств внутренних коммуникаций; получить обратную связь от сотрудников по поводу содержания получаемой информации и каналов ее распространения; описать образ организации, который создается средствами внутренних коммуникаций [5, с. 128].

Осуществляется методом анкетного опроса. Исследование является выборочным: респондентами являются представители тех. отделов или профессиональных групп, чье мнение интересно исследователям. Дополнительно могут использоваться такие методы как интервью, анализ документов.

Результаты применения подобного опроса – каналы получения информации – оформляются в виде таблицы (табл. 2).

Таблица 2. – Каналы получения информации

Информационный канал	Практически никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда
Корпоративная печатная газета					
Доска объявлений					
Ящик вопросов и ответов					
Распоряжения руководства					
Отчеты					
Телефон					
Официальный сайт организации					
Социальные сети					
Электронная почта					
Иные интернет-ресурсы					
Личное общение с коллегами					
Общее собрание коллектива					
Планерка, рабочая встреча					
Семинары, курсы, программы обучения					
Корпоративные праздники					
Слухи					

Данные таблицы 2 позволяют выделить наиболее и наименее популярные каналы получения информации.

В рамках диагностики можно оценить также степень доверия информации, полученной из разных источников, удовлетворенность качеством обратной связи со стороны сотрудников.

Последний раскрываемый нами критерий – диагностика коммуникативной компетентности персонала. Осуществляется методом анкетного опроса. Данная методика предполагает: самооценку, групповое ранжирование, обсуждение значимости выполнения предложенных правил эффективной коммуникации.

Организационная диагностика коммуникативной компетентности включает: психодиагностика (самооценка, дополненная оценкой со стороны коллег, руководителя, клиентов); обработка индивидуальных данных; средние показатели выраженности аспектов коммуникативной компетентности (усредненный коммуникационный профиль): группировка индивидуальных данных (типичные коммуникационные профили); сравнение данных исследования с системой востребованных коммуникативных навыков в конкретной профессиональной деятельности.

Применяют сплошное исследование, имеется возможность сравнить разные группы персонала, данные оформляют наглядно в форме коммуникационных профилей.

Таким образом, было рассмотрено понятие «организационная диагностика». Элементами диагностики являются критерии оценки эффективности коммуникаций, методы диагностики коммуникаций. В комплексе критериев выделяются: уровень осведомленности персонала, значимость каналов коммуникаций и удовлетворенность существующей системой внутренних коммуникаций, коммуникативная компетентность персонала. Для диагностики коммуникаций чаще всего используют методы: анкетного опроса (анкетирования), тестирования, изучения документов и наблюдения.

Список использованных источников

1. Пригожин, А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – С. 250.
2. Суровцева, Е. С. Механизм построения эффективной коммуникационной системы в организации / Е. С. Суровцева, Г. Я. Рубин // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. – 2005. – № 3. – С. 38–41.
3. Морозова, Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия : Экономика и управление. – 2010. - № 2. – С. 173–181.
4. Методы психолого-педагогических исследований : учебное пособие / сост. Т. А. Поярова, М. О. Цатурян, Е. В. Киселева. – Вологда : ВГПУ, 2012. – С. 12.
5. Дружинин, В. Н. Экспериментальная психология : учебник для вузов / В. Н. Дружинин. – СПб. : Питер, 2006. – 320 с.