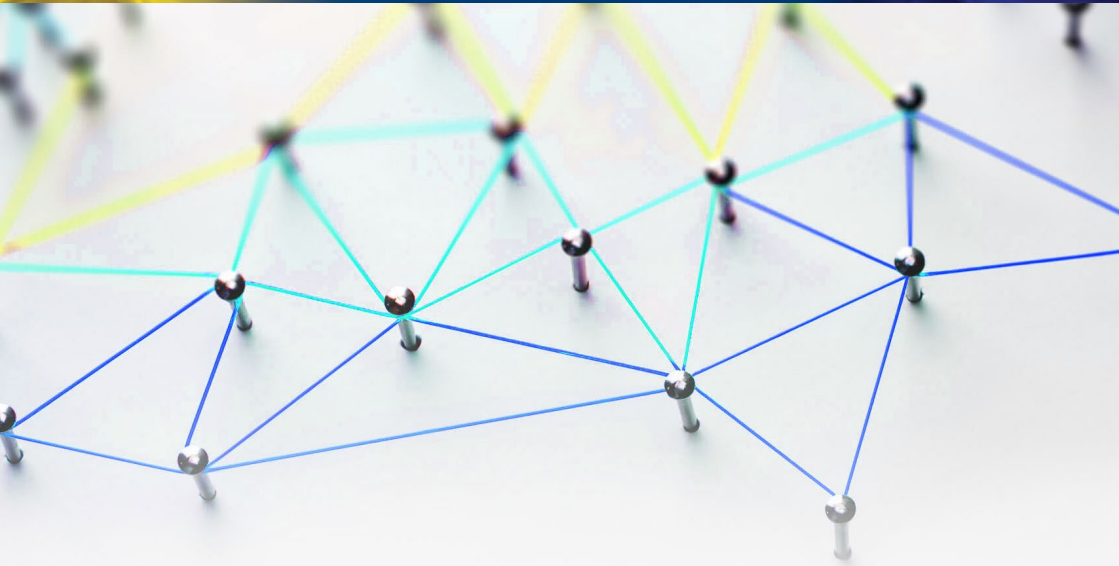


EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні



ПОСІБНИК З ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ



ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

ВСТУП

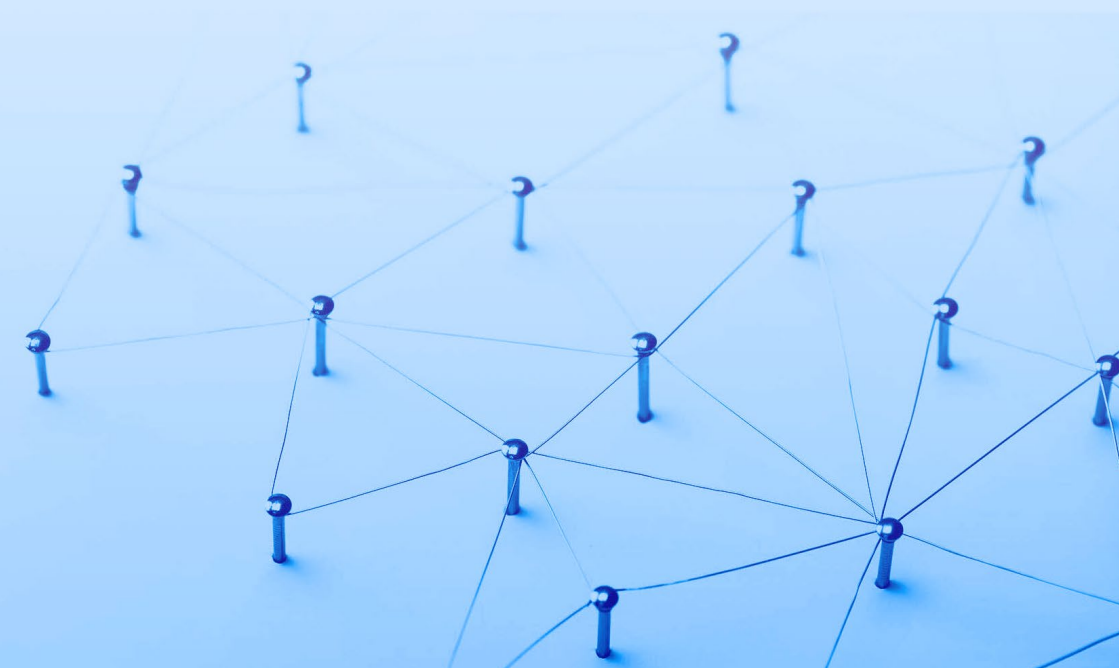
ВІТАЄМО!

Ми раді, що ви відкрили «Посібник з планування внутрішньої комунікації». Ця публікація — це збірник процесів, інструментів та обов'язків для забезпечення ефективного обміну інформацією та співпраці між членами організації та практичних рекомендацій стосовно плану внутрішньої комунікації. Посібник підготовлений завдяки зусиллям міжнародних експертів **EU4PFM**.

Перша та друга частина Посібника присвячені опису важливості внутрішньої комунікації для забезпечення успішної діяльності організації, переваг комунікації та основних ролей і обов'язків у процесі вну-

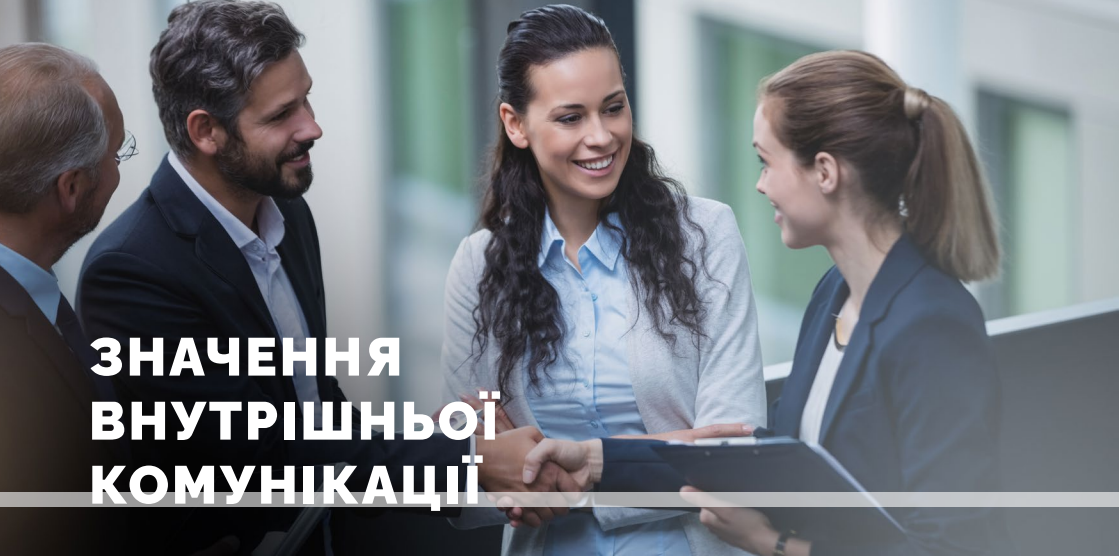
трішньої комунікації. Третій розділ представляє собою керівництво (покрокове) для створення ефективного та якісно і кількісно вимірюваного плану внутрішньої комунікації. Остання частина містить опис основних ризиків у комунікації та поради щодо їх уникнення.

Посібник не лише пропонує опис загальних принципів, але також містить практичні поради, схеми та шаблони, які можуть використовуватися в процесі планування та реалізації внутрішньої комунікації. Бажаємо вам приємного ознайомлення та успіху у досягненні цілей внутрішньої комунікації!



ЗМІСТ

ЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ	4
➔ Процес внутрішньої комунікації	5
➔ Інформаційний потік	7
ОБОВ'ЯЗКИ ЩОДО ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ	10
➔ Роль лідера	11
➔ Роль відділу кадрів	13
➔ Роль підрозділу комунікації	15
➔ Група з внутрішньої комунікації	16
ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ – 6 КРОКІВ	18
➔ Аналіз та цілі	19
➔ Цільова аудиторія	21
➔ Ключові повідомлення	22
➔ Канали та інструменти внутрішньої комунікації	24
➔ Строки та обов'язки	26
➔ Показники та ресурси	27
КОМУНІКАЦІЙНІ РИЗИКИ	28
ЗРАЗОК ПЛАНУ	29



ЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Відкрита, чітка і прозора комунікація суттєво допомагає співробітникам краще зрозуміти місію організації і діяти у відповідності до її цінностей. До того ж вона відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей.

Внутрішня комунікація — це ключ до створення позитивного досвіду співробітників впродовж усього робочого циклу співробітників та стимулювання залученості працівників. За наявності ефективної внутрішньої комунікації співробітники вміють активно вживати заходів і брати участь у досягненні цілей організації. Вона впливає на ефективність роботи організації багатьма різними способами.

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

Внутрішня комунікація:

- **Допомагає організаціям досягти поставлених цілей**
- **Допомагає працівникам зрозуміти зв'язок між своєю діяльністю та баченням організації**
- **Допомагає зрозуміти залученість працівників і те, що її активує**
- **Допомагає керівникам краще комунікувати зі своїми командами**



Малюнок 1. Яким чином внутрішня комунікація впливає на ефективність роботи організації

Внутрішня комунікація впливає на ефективність роботи організацій багатьма різними способами

ПРОЦЕС ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Внутрішня комунікація представляє собою сукупність процесів та інструментів для налагодження ефективних інформаційних потоків і співпраці між членами організації. Вона передбачає комунікацію між вищим керівництвом, керівництвом, департаментами, регіонами та усіма працівниками. Процес внутрішньої комунікації складається з трьох ключових елементів:

ІНФОРМУВАННЯ | забезпечення перехресного обміну інформацією в організації за допомогою формальних та неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів та стилів комунікації.

ЗАЛУЧЕНІСТЬ | залучення працівників за допомогою інформаційного контенту незалежно від того, де вони знаходяться. Заохочення співробітників до створення інформаційного контенту (наприклад, дописи в блозі або створення коротких відео, у яких вони діляться порада-

ми та передовим досвідом зі своєю командою), формування інтелектуального лідерства за допомогою створення контенту.

ОТРИМАННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ | внутрішня комунікація повинна бути двосторонньою. Команді з внутрішньої комунікації необхідно знайти способи реальної реалізації рішення щодо збору та оцінки зворотного зв'язку від працівників і забезпечити подальший розвиток внутрішньої комунікації на основі отриманого зворотного зв'язку.



Малюнок 2. Процес внутрішньої комунікації

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

За даними ряду глобальних досліджень, ефективна внутрішня комунікація може покращити імідж організації на 30% та підвищити ефективність роботи організації на 40%.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК

Усі інформаційні потоки в організації мають чотири основні напрямки: вниз, вгору, по горизонталі та неформально (неофіційна інформація/чутки). У сучасних та визнаних організаціях комунікація відбувається в усіх напрямках, але основні з них — вниз і вгору. Важливо регулярно контролювати інформаційний потік в організації та стежити, щоб потік не затримувався в будь-якому напрямку. Усі напрямки інформаційного потоку мають традиційні форми, слабкі та сильні

сторони, які представлені нижче.

КОМУНІКАЦІЯ ЗВЕРХУ ВНИЗ — офіційний метод комунікації, офіційна щоденна (або в рамках спеціальних заходів) інформація, яку керівництво надає усім працівникам. Завдяки низхідній комунікації надається інформація, пов'язана з ключовими організаційними змінами, новими цілями або стратегіями, забезпечується зворотний зв'язок щодо результативності на рівні організації, представляється офіційна політика.

ЗВЕРХУ ВНИЗ

Місія, цінності, стратегічні цілі, рішення

Форми: Довідник, керівництво, посадові інструкції

Переваги: формальний метод спілкування, логічний спосіб інформування працівників, чітке бачення керівництва

Недоліки: може бути використаний неправильний канал, повідомлення можуть бути приховані або змінені, перевантаження інформацією

КОМУНІКАЦІЯ ЗНИЗУ ВГОРУ — інформація передається від працівників нижчого рівня до працівників вищого рівня/керівників. Висхідна комунікація відбувається тоді, коли працівники звітують перед керівником або коли керівники команд звітують перед керівником відділу (звіти про хід виконання завдань, пропозиції стосовно проектів). Важливо створити в організації культуру відкритості та довіри, яка сприяє природному потоку висхідної комунікації — керівники можуть отримувати ідеї, відгуки та ініціативи від працівників, навіть не запитуючи про це.

ЗНИЗУ ВГОРУ

Джерело нових ідей, повідомлення про проблеми, скарги, ідеї та пропозиції

Форми: Звіти, презентації, зустрічі з керівництвом

Переваги: Джерело нових ідей, інформація для керівників, залучення та мотивація працівників

Недоліки: Страх говорити, приховування помилок, керівники чують, але не слухають, Змінені або вкрадені ідеї

ГОРИЗОНТАЛЬНА / БІЧНА КОМУНІКАЦІЯ — комунікація між персоналом та підрозділами на одному рівні в організації. Мета більшої частини горизонтальної комунікацій полягає у запиті підтримки або координації діяльності. Люди на одному рівні в організації можуть спільно працювати над проблемами або питаннями неформально та залежно від потреби. Комунікація двох співробітників, які підпорядковуються одному керівнику, також є прикладом горизонтальної комунікації. Якщо комунікація відбувається між двома департаментами, керівник відправника повинен бути залученим до процесу (бути проінформованим).

БОКОВА / ГОРИЗОНТАЛЬНА

Горизонтальна комунікація між персоналом на одному рівні в організації

Форми: Зустрічі, чати для обміну інформацією та ідеями, знаннями та передовим досвідом

Переваги: Покращує командну роботу, поширює знання, вміння та досвід, зменшує залежність від керівництва

Недоліки: керівник недостатньо залучений, може не працювати в конкурентному середовищі

НЕФОРМАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ — це неформальна комунікація між працівниками організації у робочий час та поза ним. Неформальна комунікація починається з прибуття на роботу, привітання з колегами та обміну враженнями про вихідні, кави або обіду з колегами по роботі, святкування їх днів народження на роботі або відвідування навчальних заходів. Намагаючись керувати ризиками цього комунікаційного потоку (щоб не зробити його джерелом пліток та образ), важливо забезпечити досить сильну роль керівника у неформальних ситуаціях. Керівники повинні бути активними та ініціативними, брати участь у зустрічах команд та святкуваннях.

НЕФОРМАЛЬНА / ЧУТКИ

Неформальне спілкування між працівниками у робочий час та поза ним

Форми: кави-брейки, неформальні зустрічі, святкування, тренінги тощо

Переваги: Повідомлення швидко розповсюджуються, формує згуртованість, створює культуру, є своєрідним експериментом, має природний і спокійний характер

Недоліки: : Інформація розповсюджується непередбачувано, спотворення, інформація не фіксується, деякі люди можуть залишитися «не в темі», може завдати шкоди



ОБОВ'ЯЗКИ ЩОДО ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Для забезпечення справжнього процвітання та досягнення цілей ефективної внутрішньої комунікації, необхідно докладати зусилля в межах усієї організації. Саме тому важливо визначити ролі та основні обов'язки. Це завдання не можна залишати на відповідальність однієї людини або одного конкретного відділу. За внутрішню комунікацію повинен відповідати кожен.

Ключовими особами, які беруть активну участь і відповідають за процес внутрішньої комунікації, є: вище керівництво, безпосеред-

ні керівники. Відділ кадрів, відділ комунікацій або спільна команда з комунікацій. Відповідальність за процес може бути розділена між відділом кадрів та відділом комунікацій або спільною командою з комунікацій.

Ключова роль відповідального за внутрішню комунікацію полягає у створенні, розробці та реалізації стратегії внутрішньої комунікації, підготовці планів комунікації, управлінні бюджетами, оцінці ефективності заходів з внутрішньої комунікації.

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

У великих організаціях за внутрішню комунікацію відповідає окремий структурний підрозділ — відділ внутрішніх комунікацій. У невеликих організаціях, у яких зазвичай немає окремого відділу, за цю функцію відповідає відділ кадрів або спільна команда з внутрішніх комунікацій.



Малюнок 3. Хто відповідає за процес внутрішньої комунікації?

РОЛЬ ЛІДЕРА

Внутрішня комунікація впливає на кожну функцію управління. Керівники різних ланок використовують систему внутрішньої комунікації управління кадрами та процесами з метою планування, організації, спрямування і контролю дій і зусиль персоналу, його мотивації і заохочення.

ВИЩЕ КЕРІВНИЦТВО | задає «тон» для всієї організації та створює модель поведінки. Внутрішня комунікація — це інструмент забезпечення помітності вищого керівництва, брендингу роботодавця, формування організаційної культури, повідомлення спільного бачення та місії, узгодження організаційних цілей.



Малюнок 4. Роль вищого керівництва

БЕЗПОСЕРЕДНІЙ КЕРІВНИК | відповідає за щоденну комунікацію зі своїми працівниками, заохочуючи їх давати зворотний зв'язок, ділитися своїми думками. Це потужний інструмент управління продуктивністю працівників та розвитку компетенцій, а також інструмент управління командою для безпосереднього керівника. Це також інструмент для розширення можливостей та залучення працівників.

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

Пряма комунікація керівників має свої труднощі та відіграє вирішальну роль у внутрішній комунікації. За даними досліджень, 91% співробітників зазначають, що їхнім керівникам не вистачає навичок комунікації.



Малюнок 5. Роль безпосереднього керівника

РОЛЬ ВІДДІЛУ КАДРІВ

Відділ кадрів є явним кандидатом на взяття на себе відповідальності за процес внутрішньої комунікації, оскільки він добре розуміє шлях, який проходять працівники протягом усього життєвого циклу. Життєвий цикл працівника — це досвід працівника в організації щодо участі або взаємодії з усіма процесами управління персоналом. Відділ кадрів повинен намагатися забезпечити позитивний досвід працівників, які проходять життєвий цикл працівників.

Також важливу роллю спеціалістів відділу кадрів є забезпечення розповсюдження контенту на потрібного працівника в потрібний час, надання консультацій керівному персоналу та розвиток його навичок комунікації.



Малюнок 6. Роль відділу кадрів

ЯКИМ ЧИНОМ МИ МОЖЕМО ПОКРАЩИТИ ДОСВІД ПРАЦІВНИКІВ?

Внутрішня комунікація є ключовим інструментом для покращення досвіду працівників протягом його життєвого циклу. Коли працівники чітко розуміють значення своєї роботи, вони відчувають, що їх цінують, та отримують додаткову мотивацію, щоб докладати додаткових зусиль. Сприйняття працівниками організації впливає на їх моральний дух, мотивацію та задоволеність.

Важливо, щоб працівники чітко розуміли, як їх роль впливає на результати роботи організації. Якщо працівники упускають важливу інформацію, у них може виникнути почуття розчарування, що може вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Добре поінформовані та залучені працівники ймовірно стануть представниками бренду роботодавця. Побудова міцної внутрішньої комунікації є обов'язковою умовою для покращення досвіду працівників.



РОЛЬ ПІДРОЗДІЛУ КОМУНІКАЦІЇ

Для забезпечення успішної та ефективної внутрішньої комунікації в організації обов'язково необхідно визначити, хто в організації відповідає за процес внутрішньої комунікації. Найкращим рішенням буде створення підрозділу з внутрішньої комунікації. Основним завданням підрозділу з внутрішньої комунікації є забезпечення стратегічного напрямку та керівництва щодо розробки стратегії внутрішньої комунікації, передача стратегічних повідомлень та надання всьому персоналу регулярної, змістовної та узгодженої інформації про діяльність усієї організації. Іншими словами, менеджер з внутрішньої комунікації — це очі, вуха та голос організації. У випадках, коли організація не може створити окремий підрозділ, який займатиметься внутрішньою комунікацією, необхідно забезпечити, щоб відділ зовнішньої комунікації (зв'язків з громадськістю) був залучений до внутрішньої комунікації та відігра-

вав одну з головних ролей у цьому процесі. Навички та знання, якими володіють працівники підрозділів з комунікації, необхідні для процесів внутрішньої комунікації, особливо в таких сферах діяльності, як:

Роль підрозділу комунікації

- створення повідомлень/оголошень та своєчасне інформування цільової аудиторії
- вибір правильних засобів та каналів комунікації
- поєднання цілей зовнішньої та внутрішньої комунікації
- надання підтримки щодо візуальних рішень, брендингу та іміджу організації
- підтримка комунікації у кризових ситуаціях
- проведення опитувань та досліджень
- контроль результатів діяльності тощо
-

ГРУПА З ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Зазвичай в організації є співробітник, який природним чином залучається до процесів внутрішньої комунікації. Вони мають ідеї та пропозиції щодо того, як покращити ефективність роботи організації, як зміцнити стосунки в команді, як покращити інформаційний потік тощо.

Такі працівники разом з відділом кадрів та спеціалістами з комунікацій можуть бути включені до групи з внутрішньої комунікації. Така група, сформована з представників різних підрозділів, може допомогти забезпечити ефективну внутрішню комунікацію, у вирішенні різних аспектів повсякденної роботи персоналу та інших актуальних питань.

Основна мета такої групи полягає у наданні співробітникам консультацій, а іноді у прийнятті рішень про те, як діяти і комунікувати з працівниками, які хочуть забезпечити ефективну внутрішню комунікацію в організації.

ПЕРЕВАГИ ГВК

- Спільні обов'язки — члени ГВК ідентифікують себе як частину процесу внутрішньої комунікації**
- Підвищення залученості та мотивації працівників**
- Можливість почути голос співробітників та отримати зворотний зв'язок**
- Забезпечення розповсюдження інформації**
- Великий пул ідей та креативних рішень**

Група з внутрішньої комунікації може надавати помічників та підтримку підрозділу з внутрішньої комунікації або відповідальній особі щодо:

- Повідомлення основних принципів, цінностей, цілей та досягнень організації усім працівникам
- Підготовка та реалізація річного плану внутрішньої комунікації.
- Організація неформальних заходів з комунікації
- Створення контенту для внутрішніх мереж (внутрішня мережа
- Інтранет, інформаційні бюлетені тощо)
- Допомога в управлінні змінами та вирішенні внутрішніх критичних ситуацій в організації;
- Надання підтримки в організації адаптації нових працівників
- Сприяння у підвищенні залученості працівників
- Оцінка ефективності комунікації
- Проведення аудиту внутрішньої комунікації тощо



ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ — 6 КРОКІВ

Процес формування плану внутрішньої комунікації складається з двох основних частин — (1) підготовчої частини та (2) частини планування. Підготовча частина є дуже важливою і складається з кількох основних етапів:

- здійснення аналізу процесів внутрішньої комунікації та
- встановлення цілей
- визначення цільових аудиторій
- створення ключових повідомлень, пов'язаних із
- цілями

Коли всі стратегічні моменти будуть з'ясовані, приходить час сформулювати план комунікації:

- вибрати інструменти та канали
- встановити графік та обов'язки
- погодити показники та
- необхідні ресурси

Повна покрокова підготовка плану представлена в наступних розділах

Етапи планування внутрішньої комунікації:

- Цілі та завдання —
- *що ми прагнемо досягти?*
- Цільові групи —
- *хто наша аудиторія?*
- Основна думка комунікації — *яке повідомлення ми хочемо*
- *донести?*
- Канали і інструменти — *які канали та тактику нам*
- *слід використовувати?*
- Строки та обов'язки —
- *коли та хто?*
- Ресурси та показники —
- *як здійснюється оцінка?*



АНАЛІЗ ТА ЦІЛІ

ПРОАНАЛІЗУЙТЕ НАЯВНИЙ ДОС- ВІД ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

у вашій організації і якість поточно-го процесу внутрішньої комунікації, оцініть його повноту, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, потреби. Це необхідно для визначення цілей внутрішньої комунікації на майбутній період. Рекомендується отримувати зворотний зв'язок з приводу оцінки досвіду внутрішньої комунікації на всіх рівнях — організації, керівництва, міжфункціональному і міжособистісному. Така оцінка, зокрема, вимагає визначення каналів, які ви використовуєте для комунікації з аудиторією, і які найкраще допомагають у залученні співробітників:

- Яким каналам отримання інформації надають перевагу
- ▣ певні аудиторії?
- Які канали були найбільш впливовими або найкраще
- ▣ сприяли залученню персоналу?

- У яких частинах процесу внутрішньої комунікації були
- ▣ допущені недопрацювання?

На основі результатів оцінки наявного досвіду **ВИЗНАЧТЕ ЧІТКІ ЦІЛІ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ**. Визначте, чого ви хочете досягти за допомогою процесу внутрішньої комунікації, які пріоритети, проблеми ви хочете вирішити у наступних сферах:

-
- ▣ Цілі організації
- ▣ Ефективність роботи організації
- ▣ Корпоративна культура
- ▣ Залученість співробітників
- Відзначення досягнень
- ▣ співробітників
- ▣ Досвід співробітників
- ▣ Делегування
- ▣ Зміни в організації тощо

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

Для обговорення та визначення цілей внутрішньої комунікації можуть бути використані додаткові запитання

- Чи потрібно використовувати внутрішню комунікацію для покращення
- ▣ продуктивності співробітників?
- Чи потрібна нам внутрішня комунікація як основний фактор
- ▣ залученості співробітників?
- ▣ Що можна сказати про розширення повноважень співробітників?

- Чи має внутрішня комунікація бути засобом більш ефективного спілкування та залученості співробітників?
- Чи бажаємо ми покращити показники утримання співробітників за допомогою засобів внутрішньої комунікації?
- Чи хочемо ми, щоб стратегія внутрішньої комунікації безпосередньо впливала на враження співробітників від роботи в організації?

СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ

Підвищення
рівня залученості
працівників

ЦІЛЬ

- Забезпечити помітність керівництва вищої ланки при визначенні напрямку для працівників
- Доручити керівникам проводити важливі обговорення з їх командами
- Відмічати працівників, які відіграють роль взірців

ТАКТИКА

- Сформулювати основні меседжі для залученості співробітників
- Розсилати електронні листи з повідомленнями від керівництва вищої ланки
- Розробляти та розповсюджувати посібник з комунікації для керівників
- Розробляти програму визнання працівників: подяка та премія, нагороди для команди

Малюнок 8. Приклад цілей внутрішньої комунікації

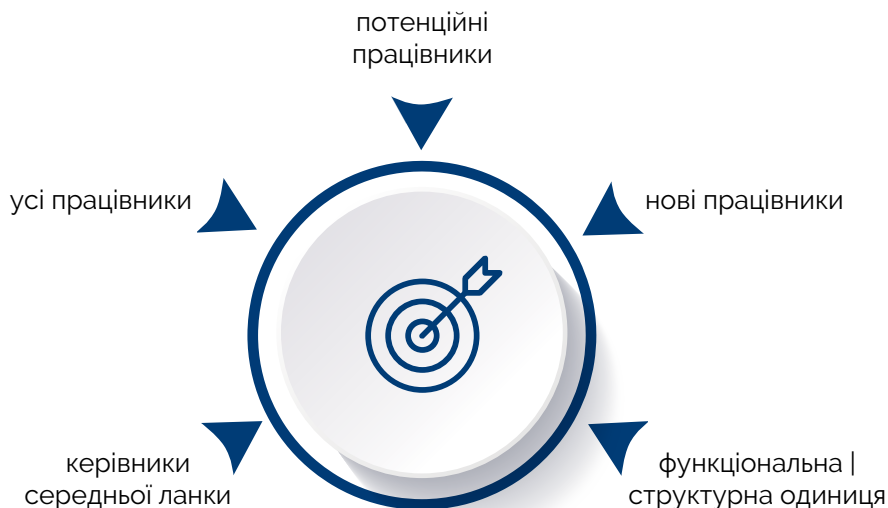
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Після визначення цілей настав час зрозуміти, хто повинен адаптувати контент до аудиторії. Важливо мати на увазі всі етапи життєвого циклу працівників та сегментувати аудиторію, щоб дати **ПРАВИЛЬНЕ ПОВІДОМЛЕННЯ ПРАВИЛЬНИМ ПРАЦІВНИКАМ ДЛЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ЇХНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ТА ПОТРЕБ ЗАЛУЧЕНОСТІ**.

Внутрішня комунікація повинна використовуватися для обміну потрібною інформацією з потрібним

працівником у потрібний момент. Познайомтеся з цільовою аудиторією, щоб забезпечити інформацію, зміст якої відповідає їх ролі, щоб вони не відволікались внаслідок перевантаження інформацією.

В якості цільової аудиторії можуть бути зазначені: **спеціалісти, акціонери, афілійовані групи або особи працівників, керівники, працівники, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу працівника тощо**.



Малюнок 9. Приклад цільової аудиторії

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

Для вибору найкращих способів комунікації з різними групами співробітників необхідно розуміти хто вони.

- З якими групами потрібно взаємодіяти в першу чергу?
- З ким ви намагаєтесь встановити зв'язок і навіщо?
- Чи є в них щось унікальне, що могло б допомогти вам знайти ефективний спосіб комунікації з ними? (чим більше у вас інформації, тим легше буде створити ефективну стратегію)
- Обміркуйте: місце розташування офісу, функції, стаж

Складіть перелік різних груп аудиторії («сімейств» працівників), їх розуміння (яке відношення вони мають до теми, що комунікується) і що ви очікуєте від них у плані думок, почуттів та дій в результаті процесу комунікації. Це дозволить вам за необхідності адаптувати повідомлення до різних сегментів аудиторії і привернути до нього увагу.

КЛЮЧОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Ключові повідомлення є основою комунікаційної стратегії і повинні впливати з основних цілей комунікації. Ключові повідомлення слід використовувати як ядро у всіх комунікаційних заходах. Ключові повідомлення не потрібно запам'ятовувати та повторювати слово в слово, але їх слід використовувати в якості рекомендацій, щоб їх можна було природним чином включити до розмов.

Іншими словами, ключові повідомлення — це основні аспекти інформації, які ви хочете, щоб ваші співробітники почули, зрозуміли та

запам'ятали. Вони пояснюють ваші дії, мотиви, відмінність від інших та цінності, яких ви дотримуетесь.

Характеристики хороших повідомлень:

- легко згадати і повторити,
- проста для розуміння мова, мінімальне використання жаргону
- та аббревіатур,
- можуть бути адаптовані для різних цільових аудиторій,
- змістовна інформація, покликана стимулювати дії,

Важливо внести в календар нага-

дування, щоб час від часу перевіряти ключові повідомлення і бути впевненими, що:

- ключові повідомлення відповідають фактичній місії, цілям та завданням організації;

коли їх читати вголос, повідомлення все ще звучать переконливо і достовірно;

- повідомлення все ще мотивують до дії — «закликають до дії»;
- повідомлення досить прості

НЕ ЗАБУВАЙТЕ, ЩО...

- Кожен з нас — це один з 2,7 мільярда користувачів електронної пошти
- Ми отримуємо частину з 212 мільярдів ділових листів щодня
- Ми щодня відправляємо / отримуємо 131 електронний лист
- На ознайомлення з ними у нас йде 16–30 годин на тиждень
- 80% людей переглядають листи замість того, щоб читати

- Коротший текст — *більше поваги до колеги та читача*
- Коротший текст — *більше шансів, що його прочитають до кінця*
- Коротший текст — *більше шансів, що не потрібно додаткових тлумачень*

З чого почати?

1. Перегляньте місію та цілі організації, щоб ви могли розробити ключові повідомлення, які узгоджуються з відповідним напрямком;
2. Визначте мету ваших повідомлень, і подумайте чи розраховані вони на довгостроковий період або розкривають певну тему, ситуацію чи їх комбінацію;
3. Підтвердіть свою цільову аудиторію;
4. Визначте слова та фрази, які ви хочете, щоб асоціювалися з вашою організацією;
5. Зосередьтеся на трьох ключових повідомленнях на одну тему;
6. Зберіть команду з внутрішньої комунікації для розробки переліку фраз (скористайтеся фліп-чартом);
7. Підготуйте ключові повідомлення (від одного до трьох речень), що описують точку зору вашої організації (простими словами);
8. Додайте підтвердження — факти та статистичні дані, історії та візуальні дані.

КАНАЛИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Для ефективної внутрішньої комунікації можна вибрати безліч різних засобів та каналів комунікації. Інструмент та канал комунікації повинні відповідати аудиторії, меті та автору повідомлень. При виборі інструментів важливо враховувати наступне:

- Хто належить до аудиторії?
- Чи потрібен негайний зворотний зв'язок?
- Чи потрібно записати або зафіксувати повідомлення?
- Чи є інформація конфіденційною?
- Чи є повідомлення терміновим?
- Чи потрібно інформацію повідомляти всім працівникам однаковою чином та/або одночасно?

Приклади каналів комунікації представлені та описані нижче. Важливо обрати канал відповідно до потреб та можливостей організації.

КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ

- Прямая комунікація
- Електронна пошта
- Внутрішня мережа
- Події
- Інтернет-календар подій
- Інформаційні бюлетені
- Відео
- Неформальні зустрічі
- Дискусійні форуми
- Телефон
- Публікації (паперова комунікація)
- Дослідження
- Соціальні мережі
- Гейміфікація
- Подкаст
- Додатки

Зустрічі. Одним з основних інструментів внутрішньої комунікації є зустрічі. Регулярні зустрічі та обговорення між департаментами/керівниками/групами організовують-

ся не лише для вирішення проблем та завдань, а також для того, щоб забезпечити однакове інформаційне поле та зміцнити стосунки між різними відділами та працівниками.

Перед усіма зустрічами потрібна підготовка. Найважливішими елементами підготовки є порядок денний, регулярність, дата та час, учасники, резюме. Регулярні зустрічі не повинні тривати довше 45 хвилин.

Регулярні зустрічі керівництва. Зустрічі керівництва та керівників відділів зазвичай організуються не рідше одного разу на тиждень. Спеціалісти з комунікацій та внутрішні спеціалісти з управління персоналом повинні брати участь у цих зустрічах, щоб забезпечити швидке та точне надання важливої інформації як внутрішнім, так і зовнішнім адресатам, якщо це необхідно. Після зустрічі усім працівникам надсилається повідомлення щодо питань, які обговорювалися на зустрічі.

Регулярні зустрічі підрозділу. Ці зустрічі зазвичай організуються керівниками департаментів відповідно до потреби, але не рідше одного разу на тиждень. На цих зустрічах усім працівникам повинні бути представлені ключові повідомлення, майбутні зміни, нові закони, внутрішні документи та інші питання, які стосуються працівників.

Зустрічі трудового колективу. Щоквартальні (або частіше) зустрічі працівників призначені для представлення фактичних цілей та досягнень організацій, майбутніх змін, отримання зворотного зв'язку від персоналу для зміцнення ор-

ганізаційної культури та залучення працівників.

Електронна пошта. Електронна пошта є одним з найважливіших каналів внутрішньої комунікації. При здійсненні внутрішньої комунікації важливо поважати час колег, добре продумати відповідну кількість адресатів електронних листів, використовувати прапорці, групи, папки та інші засоби для сортування листів. Перш ніж надсилати електронний лист, важливо переконатися, що включені всі одержувачі (використовуйте функції ВСС або СС в одному інформаційному полі). Просячи про допомогу, слід бути конкретним, а відповідати на листи слід конкретно, лаконічно та ввічливо. Пишучи тему електронного листа важливо вибрати чітку, коротку та інформативну тему, щоб одержувач міг зрозуміти, що ви від нього хочете, та вибрати час для надання відповіді.

Закриті групи в соціальних мережах. Цей канал зазвичай використовується різними групами та підрозділами організації для швидшої (термінової) та неформальної комунікації. Важливо домовитись про правила та етику каналів та призначити адміністратора групи. Внутрішня мережа. Внутрішня мережа Інтранет — це механізм спільної роботи команди, комунікації, доступу до інформації та покращення співпраці. Налаштування внутрішньої мережі вимагає пла-

нування, проектування, побудови, технічного обслуговування та ітерації (особливо якщо ви хочете, щоб ваші працівники справді відчували себе корисними у своєму повсякденному житті). Внутрішня мережа повинна бути розроблена для покращення робочих процесів за допомогою простого, швидкого та зручного підключення до інформації, інтуїтивно зрозумілих процесів та людей.

Інструменти комунікації

Інструментами комунікації — це дії або тактика, тобто те, як буде надаватися інформація та що саме буде зроблено — зустріч, захід, інформаційний бюлетень, відеозапис чи інше. Приклади інструментів комунікації представлені нижче.

ІНСТРУМЕНТИ / ТАКТИКА КОМУНІКАЦІЇ

- Заходи з інтеграції
 - Щоквартальні/щорічні збори організації
- Професійні зустрічі — знайомство
- Вибори/нагородження
- Відзначення досягнень

- Програми з охорони здоров'я/ психічного здоров'я
- Заходи з обміну знаннями
- Свята та розваги
- Зацікавлені сторони/тематичні зустрічі тощо

СТРОКИ ТА ОБОВ'ЯЗКИ

Перед складанням плану важливо вирішити, який період охоплюватиме план комунікації (від 1 місяця до 3 років). Не менш важливо планувати заходи комунікації з реалістичними та ефективними часовими рамками та частотою — не забувайте врахувати і час підготовки.

Закладені в плані чіткі обов'язки та імена допомагають забезпечити ефективно здійснення конкретних заходів та контролювати процес та результати.

ПОКАЗНИКИ ТА РЕСУРСИ

Повністю оцінивши усю різноманітність каналів і тактик комунікації, що використовуються для реалізації плану (і терміни його реалізації), важливо встановити показники та ресурси (час, фінансові та людські ресурси), які будуть потрібні для реалізації плану комунікаційних заходів.

Показники для вимірювання результатів можна визначити, відповівши на такі запитання:

- Чи ефективно розподіляються ресурси?
- Чи є зміст повідомлень інформативним? Мотивуючий?
- Чи задоволені працівники заходами з внутрішньої комунікації?

- Чи отримували вони потрібну інформацію вчасно?
- У чому полягала діяльність працівників у рамках заходу/мотивації?
- Чи помітні зміни у поведінці працівників?
- Чи співробітники зрозуміли основні повідомлення та чи надали зворотний зв'язок?

Інструментами для вимірювання результатів можуть бути внутрішні опитування, користувачі внутрішньої мережі/Інтернету, дії у чатах/анкетах, опитування стосовно залученості, опитування думок, «лайки» в соціальних мережах, плинність кадрів.





КОМУНІКАЦІЙНІ РИЗИКИ

Основні ризики, які можуть виникнути під час реалізації плану внутрішньої комунікації: **НЕДОСТАТНІЙ ЗВОРІТНІЙ ЗВ'ЯЗОК** | Надзвичайно важливим є двосторонній характер внутрішньої комунікації. Це основний спосіб взаємодії організації з працівниками і навпаки. **НАДЛИШОК ІНФОРМАЦІЇ** | Перевантажені і незрозумілі за змістом повідомлення – особливо у випадку, коли їх просто надсилають без конкретної мети, витрачаючи дорогоцінний час і ресурси на розповсюдження непотрібної і нежиттєздатної інформації. **ЗАГАЛЬНА НЕСТАЧА КОМУНІКАЦІЇ** | Суперечлива або хаотична інформація; відчуття того, що

внутрішня комунікація відбувається нашвидкуруч або є односторонньою, коли Ви звертаєтесь до працівників, але не спілкуєтесь з ними; забагато офіційних повідомлень, неактуальні або недоречні новини. **НИЗЬКА ЗАЛУЧЕНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА** | Саме тому дуже важливо залучати керівників з самого початку, на етапі розробки плану внутрішньої комунікації. Керівництво має бути впевненим у надійності плану внутрішньої комунікації та її здатності ефективно передавати і контролювати робочі інструкції, а отже відповідальний за процес внутрішньої комунікації завжди має тісно співпрацювати з іншими керівниками.

ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ, ЩО...

Спосіб уникнення ризиків:

- Бути прозорим
- Бути послідовним
- Бути помітним

- Бути щирим
- Бути швидким та конкретним

ЗРАЗОК ПЛАНУ

Після усіх підготовчих етапів до формування плану настав час створити план внутрішньої комунікації. Креативність та нетрадиційні ідеї завжди працюють добре, тому проявіть креативність при розробці плану внутрішньої комунікації. Приклад частини плану комунікації представлений нижче.

ЗАВДАННЯ № 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВІД ПОЛІКУЛЬТУРНОЇ ДО СПІЛЬНОКУЛЬТУРНОЇ

Цільова аудиторія	Ключові повідомлення	Заходи/ канали	Оцінка	Відповідальний	Строк виконання
Керівництво середньої ланки	Організація має спільні цінності	Семинар для керівництва з визначення нових організаційних цінностей Конференція для керівництва вищої та середньої ланки з питань реалізації цінностей	Визначені нові спільні цінності Відгуки після заходу (бланк оцінки)	Відділ кадрів	Вересень 2021 року Листопад 2021 року
Усі працівники	Кожен працівник відчуває частину однієї організації	<...>	<...>	<...>	<...>

EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні



facebook.com/EU4PFM



eu4pfm.com.ua