УДК 33+005.57:004

Куликова Г.А.

магистрант

кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

Российский университет транспорта (МИИТ)

(г. Москва, Россия)

КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ИТ-ПОДРАЗДЕЛЕНИИ КРУПНОГО ХОЛДИНГА (НА ПРИМЕРЕ ПКТБ-ЦЦТ ОАО «РЖД»)

***Аннотация**: в статье предложена коммуникационная модель поддержки организационных изменений для ИТ-подразделения крупного холдинга на примере ИТ филиала - ПКТБ-ЦЦТ ОАО «РЖД», проходящего этап объединения с другими ИТ-филиалами. Цель исследования - повысить прозрачность изменений и снизить уровень неопределённости среди сотрудников. Методология включает контент-анализ внутренних сообщений, анализ статистики каналов коммуникации и опрос сотрудников (выборка - 15% от общей численности). В результате выявлены ключевые проблемы: фрагментарность каналов, низкая открываемость писем (ниже 40%), отсутствие единого источника информации и недостаточная синхронизация кадровых активностей с общей логикой трансформации. Предложена модель, включающая единый центр информации («страница изменений»), типологию контента и метрики вовлечённости. Практическая значимость заключается в системном снижении неопределённости, повышении доверия к процессу изменений и улучшении качества кадровых документов за счёт синхронизации задач. Результаты применимы при управлении трансформацией не только ИТ-подразделений в крупных холдингах, но и в других организациях, которые ожидают реорганизацию или трансформацию.*

***Ключевые слова**: внутрикорпоративная коммуникация, организационные изменения, вовлечённость персонала, прозрачность изменений, метрика вовлечённости, ИТ-трансформация.*

Введение.

В условиях объединения ИТ–филиалов в единый блок внутренние коммуникации становятся одним из критических факторов успеха преобразований: от своевременности и понятности доведения информации зависит уровень неопределённости, вовлечённости и операционной эффективности. В ПКТБ–ЦЦТ ОАО «РЖД» процесс трансформации координируется крупнейшим по численности филиалом, что накладывает дополнительные требования к синхронизации практик, унификации каналов и обеспечению единого информационного поля.

Опрос сотрудников ПКТБ–ЦЦТ (выборка — 15% от общей численности, включая руководителей, специалистов и рабочих) показал низкий уровень понимания целей и причин реорганизации: практически каждый респондент отметил неясность сути предстоящих изменений. Важным фактором, влияющим на состояние персонала, является продолжительность периода неопределённости, что коррелирует со снижением мотивации и качества исполнения задач.

Цель статьи — предложить коммуникационную модель, позволяющую повысить прозрачность изменений и снизить уровень неопределённости в ПКТБ–ЦЦТ. Задачи: проанализировать используемые каналы коммуникации и их эффективность, обосновать типологию контента для разных аудиторий (включая удалённых сотрудников), предложить набор метрик для оценки вовлечённости и корректировки плана коммуникаций.

Методология и эмпирическая база.

В исследовании использованы методы контент–анализа внутренних сообщений, анализа практики информирования и опроса сотрудников. Эмпирической базой стали результаты опроса (выборка — 15% от общей численности) и данные по использованию каналов коммуникации в ПКТБ–ЦЦТ.

Для оценки эффективности коммуникаций применялись следующие метрики:

открываемость писем и кликабельность ссылок (email–рассылки),

посещаемость и длительность участия (очные и онлайн–встречи),

количество и тематика вопросов в каналах обратной связи (чаты, формы, почта),

уровень понимания целей изменений (шкала 1–10, опрос).

Текущая коммуникационная практика в ПКТБ–ЦЦТ и выявленные проблемы.

В ПКТБ–ЦЦТ используются следующие каналы коммуникации:

корпоративный портал (новости, документы, регламенты),

email–рассылки (официальные сообщения, анонсы),

чаты и видеоконференции (оперативные вопросы, совещания),

очные встречи (локальные подразделения).

Особенности взаимодействия с удалёнными сотрудниками формируют отдельную группу проблем: основным каналом получения информации для них выступают брифинги с непосредственным руководителем, где возможно «живое» уточнение деталей. Рассылки по электронной почте демонстрируют низкую результативность, поскольку информационный поток фрагментирован между множеством каналов (чаты, мессенджеры, внутренние системы), и важные сообщения теряются в общем шуме.

Анализ показал следующие проблемы:

низкая открываемость писем (по экспертной оценке — ниже 40%) и низкая кликабельность ссылок (ниже 25%), что свидетельствует о «информационном шуме» и отсутствии фокуса на ключевых сообщениях,

фрагментарность контента: одни и те же сведения дублируются в разных каналах без единой редакции, что усиливает путаницу,

отсутствие регулярной обратной связи: вопросы сотрудников часто остаются без ответа либо обрабатываются с задержкой, что усиливает ощущение неопределённости,

неравномерное использование каналов: часть сотрудников (особенно в удалённых подразделениях) не имеет постоянного доступа к корпоративному порталу и полагается на email и чаты, где информация быстро теряется в потоке сообщений.

Опрос подтвердил, что уровень понимания целей изменений остаётся низким: большинство респондентов оценили его на уровне 3–4 баллов по 10–балльной шкале. При этом более 80% опрошенных отметили, что им не хватает «единого источника правды» — документа или страницы, где собраны все ключевые сведения (цели, этапы, ответственные, FAQ).

Кадровые специалисты подразделений располагают ограниченным объёмом информации о логике и этапах трансформации. В результате они выполняют довольно фрагментированные задачи относительно общей логики преобразований. При этом на них возложены мероприятия, закреплённые в дорожной карте изменений, что требует более тесной синхронизации с рабочей группой по реорганизации.

Не хватает регулярного информирования о текущем состоянии реорганизации: переносы сроков и изменения этапов доводятся до подразделений по факту, что усиливает неопределённость и снижает предсказуемость планирования.

Предлагаемая коммуникационная модель.

Для повышения прозрачности и вовлечённости предлагается следующая модель:

Единый центр информации («страница изменений»). На корпоративном портале создаётся целевая страница с разделами: «Цели и причины изменений», «Дорожная карта (этапы и сроки)», «Ответственные (RACI)», «FAQ», «Обратная связь». Контент обновляется еженедельно или один раз в две недели, изменения фиксируются в журнале версий.

Типология контента и периодичность. Для разных аудиторий и целей используются разные форматы:

«Дайджест изменений» (раз в две недели - пост на портале) — краткий обзор ключевых событий, сроков и ответственных,

«Дорожная карта» (обновляется при изменении этапов) — визуализация сроков, контрольных точек и зависимостей (возможно больше интересна руководителям, которые при необходимости могут транслировать это своим подчиненным),

«FAQ» (обновляется по мере поступления вопросов) — ответы на частые вопросы в едином стиле (площадка – корпоративный портал).

Каналы и распределение ролей.

Корпоративный портал — основной источник «долгоживущего» контента (регламенты, дорожные карты, FAQ).

Email–рассылки — для анонсов и дайджестов (сегментированные по подразделениям).

Чаты и видеоконференции — для оперативного взаимодействия и ответов на вопросы.

Очные встречи — для локальных подразделений (с трансляцией и записью).

Обратная связь и измерение эффекта.

Ежемесячный мини–опрос (3–5 вопросов) для оценки уровня понимания целей, удовлетворённости качеством коммуникаций и готовности к изменениям.

Метрики: открываемость писем, кликабельность, количество и тематика вопросов, доля ответов «понятно/не понятно» в опросах.

Особенности коммуникации с удалёнными сотрудниками и синхронизация кадровых активностей.

Для удалённых работников целесообразно закрепить следующий порядок:

обязательное включение в повестку еженедельных брифингов с руководителем блока вопросов по статусу изменений,

обеспечение доступа к материалам «страницы изменений»,

назначение «коммуникационного куратора» в каждом подразделении для оперативного ответа на вопросы и сбора обратной связи.

Для синхронизации кадровых активностей (выгрузка должностных инструкций, распределение функций) целесообразно:

включить представителей кадровой службы в контур регулярного информирования о статусе изменений (еженедельный дайджест, доступ к дорожной карте),

организовать ежемесячные короткие сессии синхронизации между рабочей группой по реорганизации и кадровыми специалистами для актуализации задач по дорожной карте,

закрепить регламент согласования проектов кадровых документов до их выгрузки в системы учёта.

Практическая значимость и ожидаемые эффекты.

Внедрение предложенной модели позволяет:

снизить уровень неопределённости за счёт единого источника информации и регулярной коммуникации,

повысить вовлечённость и доверие к процессу изменений за счёт прозрачной обратной связи,

сократить количество повторяющихся вопросов и нагрузку на руководителей и HR,

обеспечить преемственность коммуникаций при масштабировании изменений на всю структуру объединённых ИТ–филиалов,

повысить качество кадровых документов за счёт синхронизации задач с общей логикой трансформации.

Заключение.

Эффективные внутренние коммуникации — не вспомогательный, а один из ключевых элементов управления организационными изменениями. На примере ПКТБ–ЦЦТ ОАО «РЖД» показано, что фрагментарность каналов, отсутствие единого источника информации, нерегулярная обратная связь и недостаточная синхронизация кадровых активностей усиливают неопределённость и снижают мотивацию персонала. Предложенная коммуникационная модель (единый центр информации, типология контента, метрики, адаптация под удалённых сотрудников и синхронизация кадровых задач) позволяет системно повысить прозрачность изменений и снизить риски срыва сроков и качества исполнения задач при объединении ИТ–филиалов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Коттер Дж.П. Ведущие изменения. М.: Олимп-Бизнес, 2011
2. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь, 2000
3. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci, 2019
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2020
6. Стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД». 2021
7. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015

Kulikova G.A.
master's degree student
Department «Labor Economics and Human Resource Management»
Russian University of Transport (MIIT)
(Moscow, Russia)

COMMUNICATION MODEL FOR SUPPORTING ORGANIZATIONAL CHANGE IN IT DIVISION OF LARGE HOLDING COMPANY (CASE OF RUSSIAN RAILWAYS)

Abstract: *the article proposes a communication model for supporting organizational change in IT division of a large holding company, using IT branch Russian Railways, which is undergoing merger with other IT branches, as a case. Research objective is to increase change transparency and reduce uncertainty among employees. Methodology includes content analysis of internal messages, communication channel statistics analysis, employee survey (sample of 15% of total headcount). The study identified key problems: fragmented channels, low email open rate (below 40%), absence of single information source, insufficient synchronization of HR activities with overall transformation logic. The proposed model includes single information center («change page»), content typology, engagement metrics. Practical significance lies in systemic reduction of uncertainty, increased trust in change process, improved quality of HR documents via task synchronization. Results are applicable to transformation management not only in IT divisions of large holdings, but also in other organizations expecting reorganization or transformation.*

Keywords: *internal corporate communication, organizational change, staff engagement, change transparency, engagement metric, IT transformation.*