

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

МИКЛУХО Ангелина Сергеевна

**Инструменты внутренних коммуникаций в территориально
распределенных компаниях**

Профиль магистратуры – «Реклама и связи с общественностью»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –
Скрипюк Игорь Ильич,
канд. психолог. наук, доцент
Кафедра рекламы
Очная форма обучения

Вх. № _____ от _____
Секретарь ГАК _____

Санкт-Петербург
2017

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Управление коммуникациями в компании: структура и организация	
1.1. Территориально распределенная компания как субъект и объект коммуникаций.....	7
1.2. Внутренние коммуникации в системе менеджмента организации.....	19
1.3. Классические и современные инструменты внутренних коммуникаций.....	27
Выводы по главе 1.....	37
Глава 2. Эмпирическое исследование инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний	
2.1. Общая характеристика исследования.....	40
2.2. Обработка и интерпретация полученных результатов.....	47
2.3. Методические решения и рекомендации по совершенствованию инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний.....	67
Выводы по главе 2.....	76
Заключение.....	78
Список использованных источников и литературы.....	81
Приложение 1. Количество организаций и их территориально-обособленных подразделений в 2015 году по Российской Федерации в разрезе видов экономической деятельности.....	86
Приложение 2. Образец анкеты.....	89
Приложение 3. Гайд экспертного интервью.....	93
Приложение 4. Текстовая расшифровка экспертного интервью №1...	94
Приложение 5. Текстовая расшифровка экспертного интервью №2...	99

Приложение 6. Текстовая расшифровка экспертного интервью №3...	103
Приложение 7. Частота использования инструментов внутренних коммуникаций для взаимодействия с сотрудниками внутри одного подразделения, с сотрудниками других подразделений, с начальством.....	107
Приложение 8. Частота использования инструментов внутренних коммуникаций для получения информации в зависимости от возраста.....	108
Приложение 9. Корпоративный спорт.....	111

Введение

Экономическая действительность предъявляет высокие требования к способностям компании быстро реагировать на постоянно меняющиеся условия функционирования вне зависимости от ее масштаба и сферы деятельности. Четко отлаженная эффективная система коммуникаций компании, как во внешней, так и во внутренней среде, во многом определяет её успешность.

Вместе с тем, возрастание динамики и гибкости рынка обуславливает развитие компаний, работающих по принципу децентрализации и приоритета горизонтальных связей. Пропадает необходимость в территориальной локализации бизнес-процессов, а проблема связи между пространственно удаленными подразделениями теряет свою актуальность.

Тем не менее, не смотря на развитие технических возможностей связи, хранения и передачи данных, проблема построения единой коммуникационной системы, эффективно функционирующей на всех уровнях организации, стоит особенно остро перед компаниями с территориально распределенной структурой.

Основные направления деятельности в сфере внутренних коммуникаций достаточно хорошо изучены. Большое количество научно-исследовательских работ посвящено данной проблематике. Однако, на данный момент не существует комплексного исследования особенностей внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях, что и обуславливает научную новизну исследования.

Вместе с тем, по данным Федеральной службы государственной статистики¹ количество территориально-обособленных подразделений предприятий различных сфер деятельности в нашей стране растет год от

¹ Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/>

года. По данным рейтингового агентства RAEX 256 компаний - участниц рейтинга крупнейших компаний России «RAEX-600»² имеют территориально распределенную структуру, осуществляя деятельность сразу в нескольких регионах страны.

Актуальность научного исследования вытекает из того, что невозможно создать единую систему внутренних коммуникаций без организации эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании, для чего, в свою очередь, необходимо иметь четкое представление об инструментах внутренних коммуникаций, их эффективности и специфике с учетом масштаба и сферы деятельности компании.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка эффективности различных инструментов внутренних коммуникаций с точки зрения организации взаимосвязи, формирования лояльности и повышения уровня вовлеченности сотрудников в условиях территориальной распределенности компании.

Цель работы логически диктует структуру ее основных **задач**:

1. Выявить особенности функционирования территориально распределенных компаний, а также системы внутренних коммуникаций в них.
2. Провести исследование эффективности инструментов внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях разных сфер деятельности.
3. Разработать практические рекомендации по оптимизации стратегии коммуникации с внутренней общественностью.

Объектом работы являются инструменты внутренних коммуникаций, а **предметом** – эффективность инструментов внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях.

² Рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА) [Электронный ресурс] URL: <http://raexpert.ru/ratings/expert400/2016/>

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных специалистов в данной сфере, а также опубликованные по данной проблеме монографии и статьи.

Эмпирическая база включает в себя необходимую для проведения исследования информацию, состоящую из результатов опроса, проведённого по разработанной автором анкете в период с декабря 2016 года по апрель 2017 года, а также экспертных интервью со специалистами в сфере внутренних коммуникаций, проведенных в апреле 2017 года.

Логика исследования обусловила **структуру** выпускной квалификационной работы, состоящей из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В главе 1 рассматриваются теоретические аспекты функционирования территориально распределенных компаний в России, проблематика организации системы внутренних коммуникаций и основные инструменты, а также рассматриваются понятия, имеющие отношение к теме исследования. Глава 2 посвящена анализу инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний и включает интерпретацию полученных в результате исследования данных и сформулированные на их основе выводы и рекомендации.

Глава 1. Управление коммуникациями в компании: структура и организация

1.1. Территориально распределенная компания как субъект и объект коммуникаций

На современном этапе развития экономики, все чаще формируются компании, обладающие совокупностью территориально-распределенных подразделений. Совершенствование технологий хранения и передачи данных, развитые транспортные сети – все это ослабляет территориальную привязку организаций, и деятельность многих крупных игроков рынка становится географически нелокализованной.

Предприятия с территориально распределенной структурой представляют собой довольно сложную систему, успешное функционирование которой зависит от множества факторов. Необходимость учета пространственного аспекта при организации деятельности предприятия подобного типа требует выбора соответствующих инструментов.

Майкл Портер, в разработанной им теории конкурентных преимуществ, отмечал важность управления элементами цепочки создания ценности, которые расположены в различных регионах³. По его мнению, вариативность выбора места выполнения каждого элемента ценностной цепочки даёт компании ощутимое конкурентное преимущество. Во многом, именно возможность достижения конкурентных преимуществ является основой формирования компаний подобного типа.

³ Портер М.Е. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества // Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. 3-е изд., перераб. М., 2006.

Для того чтобы выявить особенности функционирования территориально распределенных компаний, необходимо сформулировать общее определение.

На данный момент разработано множество вариантов классификации предприятий: по форме собственности (государственные, частные, смешанные), по размеру (малые, средние, крупные), по характеру деятельности (производственные и непроизводственные).

В рамках данной работы наиболее важен такой признак классификации, как территориальная распределенность бизнес-процессов (бизнес-процесс — это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе⁴).

С точки зрения данного признака З. Маргупова и С. Маконков выделяют два типа предприятий – локально концентрированное и регионально распределенное⁵.

Локально концентрированное предприятие представляет собой классический пример предприятия, географически расположенного в одном месте (населенном пункте) и самостоятельно осуществляющего функции стратегического и оперативного управления. Авторы статьи также отмечают, что со временем таких предприятий становится меньше, а функционируют они чаще всего в сферах малого и среднего бизнеса.

Регионально распределенное предприятие отличается наличием регионально удаленных подразделений (филиалов, промышленных площадок), оперативное и стратегическое управление которыми осуществляется из единого центра, а также наличием отдельных функциональных единиц, специалисты которых географически удалены друг

⁴ Мирославская М. В. Управление инновационными бизнес-процессами предприятий. Автореферат диссертации. – СПб, 2014.

⁵ Маргупова З.М., Маконков С.В. Особенности процессного управления компанией в условиях региональной распределенности // Экономика и управление - 6 (45) – 2007.

от друга. При этом все подразделения компании, безотносительно к их территориальному расположению и организационно-правовому статусу филиалов, действуют в рамках единой процессной структуры, основанной на единстве внутренней информационной среды компании⁶.

Вертакова Ю. В. и Положенцева Ю. С. дают следующее определение территориально распределенной организации: «это группа компаний (совокупность фирм или специализированных бизнес-единиц), совершающих географически нелокализованные рыночные транзакции, в которых наблюдается территориальная распределенность бизнеса со смешением сетевого и иерархического принципов организации деятельности, развитие горизонтальных взаимоотношений и отрыв подразделений от центра управления»⁷.

Управление такой организацией может осуществляться из центрального офиса или через управляющую компанию. Юридически удаленные подразделения также могут быть оформлены разными способами. Но, независимо от формального способа организации, такая компания представляет собой единый организм, все уровни деятельности которого должны быть скоординированы и направлены на достижение общей стратегической цели бизнеса.

Для дальнейшей характеристики территориально распределенных компаний определим иерархию регионов, в которых организация может осуществлять свою деятельность.

На начальном этапе существования компания осуществляет деятельность в одном регионе, на обслуживание которого она ориентируется

⁶ Маргупова З.М., Маконков С.В. Особенности процессного управления компанией в условиях региональной распределенности // Экономика и управление - 6 (45) – 2007.

⁷ Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С. разработка эффективной системы мотивации персонала в территориально распределенных организациях как научная и практическая проблема менеджмента // БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО. Вестник волгоградского института бизнеса, 2014, ноябрь № 4 (29).

на момент создания. Такой регион исследователи называют домашним регионом⁸.

Регион, в котором расположено одно или несколько структурных подразделений компании, называют регионом присутствия⁹.

М. Портер высказывал идеи о том, что у компании с несколькими региональными подразделениями есть так называемый «центр тяжести», где сосредоточены основные производственные мощности, технологии и ключевые сотрудники. Такой регион называют ключевым регионом. Стоит отметить, что ключевой регион не всегда совпадает с домашним регионом и расположением центрального офиса.

В начале деятельности все подразделения компании чаще всего сосредоточены в одном регионе. Выход на новые территории происходит вследствие ограничения ресурсов, либо стремления руководства к расширению масштабов производства.

Также можно выделить следующие случаи возникновения территориально распределенных компаний:

- расширение бизнеса вследствие открытия филиалов в регионах, расширение за счет слияния организаций и др.;
- наличие в структуре организации удалённых подразделений (складские помещения, производственные участки);
- привлечение для работы в компании специалистов из других городов, стран.

Такая структура бизнеса характеризуется гибкостью и позволяет выбирать наиболее оптимальные места размещения бизнес-процессов с

⁸ Ашмарина С. И., Кандрашина Е. А., Шведова И. А. Территориальное распределение бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 5 (127). С. 77-83.

⁹ Ашмарина С. И., Кандрашина Е. А., Шведова И. А. Территориальное распределение бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 5 (127). С. 77-83.

учетом условий внешней среды, обеспечивая компании определенные конкурентные преимущества.

Вместе с тем, развитие современных информационных технологий позволяет координировать деятельность всех подразделений и управлять компанией в режиме реального времени.

Наличие территориальной удаленности между подразделениями компании требует особого подхода к построению эффективных бизнес-процессов.

В подобной организации каждое подразделение, а также специалисты, разделенные географически, выполняют логически связанные между собой функции. Важную роль в процессе играет информационная среда предприятия, уровень единства которой влияет на эффективность процесса в целом.

Управление территориально распределенными структурами необходимо осуществлять с учетом специфических характеристик каждого подразделения, согласовывать действия заинтересованных сторон, круг которых достаточно широк. Важно также обеспечить компанию единой информационной платформой, оптимизировать внутренний документооборот.

Как и любая форма организации, территориально распределенные компании имеют как преимущества, так и недостатки. С. Ашмарина сформулировала их следующим образом (таблица 1):

Таблица 1. Преимущества и недостатки территориально распределенной компании

Преимущества	Недостатки
1. Повышение гибкости реакции по удовлетворению требований региональных рынков	1. Необходимость выстраивания отношений с местными органами власти и местными сообществами
2. Высокая скорость реагирования на изменение конъюнктуры	2. Рост затрат на координацию

регионального рынка	
3. Распределение рисков	3. Зависимость от динамики величины местных тарифов, налогов и т. д.
4. Возможность использования преимущества нескольких мест размещения	4. Трудности передачи стратегии, целей и задач компании, ее корпоративной культуры, накопленного опыта и знаний между подразделениями компании

Существуют некоторые особенности построения территориально распределенных компаний на территории Российской Федерации. Эти особенности вытекают из территориальной протяженности страны и, как следствие, сильной неоднородности регионов в культурной, экономической, социальной сферах.

А. Трейвиш выделяет следующие территориальные особенности Российской Федерации:

- широтная зональность, типичная для природы и хозяйства;
- асимметрия освоения по оси «Запад-Восток»;
- контрасты между центрами и периферией;
- асимметрия русских и «иноэтнических» регионов.

Разрыв в уровне социально-экономического развития регионов сказывается на расположении основных производственных мощностей. Так, на 13 субъектов Российской Федерации приходится порядка 50% всего объема промышленного производства страны. Такая диспропорция в развитии регионов создает дополнительные сложности для компаний, желающих выйти на новые территории даже внутри страны.

На данный момент существует достаточно много способов организации деятельности территориально распределенных компаний. Они отличаются по степени автономности подразделений (полная централизация, частичная централизация, локализация), уровню однородности, структуре. Некоторые предприятия разделяют также по виду интеграции

(горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция). В рамках данной работы мы не будем давать подробную характеристику каждого способа организации, но выделим несколько общих для данного типа структур особенностей, которые представляются автору важными для дальнейшего исследования.

Некоторые отечественные и зарубежные эксперты отмечают сложность организационной структуры российских крупных компаний, не соответствующей требованиям рынка. Ее отличительными особенностями являются: наличие командно-административной системы управления; сложная и противоречивая система подчинения и, как следствие, отсутствие понимания структуры предприятия большинством работников, в том числе управленческого звена; отсутствие определенных областей и уровней ответственности подразделений. Эти факторы негативным образом влияют на управляемость и уровень прозрачности компании.

Следующая особенность связана с большими объемами информации, возникающими в процессе деятельности территориально распределенных компаний. Необходимость ее обработки и дальнейшего использования вызывает сложности в большинстве компаний подобного типа, что также оказывает негативное влияние на эффективность корпоративного управления.

В целях усовершенствования процесса работы с информацией большинство компаний переходит к организации деятельности на базе информационных технологий. Вместе с тем, по мнению С. И. Ашариной, информационное обеспечение в российских компаниях в большей мере просто автоматизирует существующую систему бизнес-процессов, незначительно ускоряя их, не повышая качества управления ими (подобная автоматизация породила термин «автоматизированный хаос»).

Для эффективного использования такого важного стратегического ресурса как информация, необходим переход к построению организационно-

управленческой структуры на основании современных информационных систем, что существенно повлияет на развитие корпоративных отношений.

Многие компании, в особенности компании добывающей отрасли, для дальнейшего развития вынуждены осваивать новые, удаленные и неразвитые регионы, для которых, как правило, характерны политическая нестабильность, слабое развитие социальной инфраструктуры, нехватка квалифицированных кадров и высокий уровень безработицы.

Успех бизнеса в таких нестабильных регионах зависит от уважительного отношения компании к местным социальным, экономическим и культурным особенностям.

Каждый регион имеет свою специфику, поэтому управленческие решения центра, основанные на абстрактных представлениях без подробного изучения реальных условий, становятся неэффективными.

Также хотелось бы отметить рост общественного интереса к деятельности субъектов рынка не только с позиции потребления, но и с позиций устойчивого экономического развития компаний. С понятием устойчивого развития неразрывно связана социальная ответственность предприятий, которая на сегодняшний день является одним из главных факторов стабильного роста.

Компании обязаны информировать общественность о своей экологической политике и о социальной приемлемости. Растет требование этичности форм подачи информации, ее прозрачности и достоверности. Этим требованиям должна соответствовать корпоративная информация, предназначенная как для внутреннего, так и для внешнего пользователя.

Описанные выше особенности деятельности территориально распределенных компаний оказывают непосредственное влияние на их коммуникационную политику и способы взаимодействия с заинтересованными сторонами, диктуют выбор тех или иных инструментов и каналов коммуникации.

Любая компания, вне зависимости от её масштаба и структуры организации, не может существовать в отрыве от других компаний и лиц, которые составляют его внутреннюю и внешнюю среду. Эти представители заинтересованной общественности составляют круг стейкхолдеров компании.

Прежде всего, обратимся к определению стейкхолдера: «любой человек или группа людей, которые могут воздействовать на достижение организацией своих целей, или на которых это достижение может воздействовать»¹⁰.

Далее мы попытаемся выделить ключевых стейкхолдеров для компании с территориально распределенной структурой.

Традиционно всех стейкхолдеров компании разделяют на внутренних и внешних. Внутренняя общественность - группы людей, входящие в состав собственно организации: рабочие, инженерно-технические работники, руководители, также к группе внутренней общественности относят акционеров компании и совет директоров.

К внешним стейкхолдерам стоит отнести, по мнению автора, следующие категории:

- потребители. Одна из самых важных категорий в данной группе, ведь именно на удовлетворение нужд конечного потребителя направлена деятельность любой компании;
- партнёры. Организации и физические лица, взаимодействующие с компанией на постоянных условиях;
- конкуренты. Организации, работающие в той же сфере и производящие аналогичный товар;

¹⁰ Англо-русский экономический словарь. [Электронный ресурс] URL: http://economy_en.ru.academic.ru/60009/stakeholder

- местное самоуправление. Крайне важно для компании выстроить позитивные взаимоотношения с данной категорией в каждом из регионов присутствия;
- местное сообщество. Люди, которые живут в непосредственной близости от предприятия, возможно, пользуются его продуктами/услугами, являются потенциальными сотрудниками;
- общественные организации и некоммерческие объединения;
- органы контроля, надзора и регулирования. Эффективное взаимодействие с данной группой помогает создать репутацию организации, придерживающейся законодательных требований и поддерживающей высокие стандарты качества
- СМИ;
- государственные структуры

Далее мы хотели бы обратиться к работе Е.В. Корчагиной, которая предлагает сравнительный анализ различных типов стейкхолдеров, их интересов и механизмов воздействия на компанию¹¹ (таблица 2).

Таблица 2. Сравнительный анализ основных типов стейкхолдеров компании.

Тип стейкхолдера	Основные интересы	Задачи компании	Интересующие показатели компании	Ресурсы влияния на компанию
Потребители	Удовлетворенные потребности	Повышение привлекательности продукции (работ, услуг) предприятия для потребителей	Улучшение качества продукции Гибкая ценовая политика Расширение сбытовой сети Повышение качества обслуживания	Отказ от приобретения Требования снижения цен Требования улучшения качественных параметров продукта и сервисного

¹¹ Корчагина Е. В. Разработка модели анализа устойчивого развития компании // Проблемы современной экономики. №4 / 2011.

				обслуживания
Акционеры и инвесторы	Доход от инвестиций	Повышение инвестиционной привлекательности	Рост капитализации Рост дохода на акцию Расширение рынка сбыта Усиление деловой активности Повышение эффективности управления Создание гибкой организационной структуры	Изъятие основного капитала, прибыли в форме дивидендов Смена высшего менеджмента
Сотрудники	Качество жизни. Позитивная рабочая среда	Повышение привлекательности предприятия для его сотрудников	Высокий уровень оплаты труда Широкий пакет социальных гарантий Возможность профессионального роста Снижение текучести кадров Обеспечение безопасных условий труда	Снижение производительности труда Несоблюдение трудовой и производственной дисциплины
Государство	Экономический рост. Социальное развитие	Содействие устойчивому развитию государства	Обеспечение своевременного и полного поступления платежей в бюджет Соблюдение законодательства Рост занятости Этичное ведение бизнеса	Изменение налогового режима Законодательное регулирование бизнеса Финансовая и информационная поддержка
Общество	Благополучие социальной и экономической среды	Содействие повышению благосостояния общества	Снижение вредных выбросов Реализация программ по сохранению окружающей среды Реализация благотворительных и социальных	Формирование положительного или отрицательного имиджа компании Борьба за улучшение среды обитания

			программ	
--	--	--	----------	--

Данная таблица, по мнению автора, дает наглядное представление о механизмах взаимовлияния компании и ее заинтересованных сторон, а также возможность оценить степень значимости каждой группы. Тем не менее, здесь не отражены все ключевые стейкхолдеры компании, а также инструменты взаимодействия с ними.

Система коммуникаций, на наш взгляд, должна быть адаптирована к специфике компании, её масштабу и сфере, в которой она функционирует. Если коммуникация не связана со стратегическими целями компании, не обеспечивает хотя бы частично их достижение, эффективность такой коммуникации снижается в разы.

Для осуществления коммуникационного взаимодействия с заинтересованными сторонами во всех регионах присутствия компании используют как собственные PR подразделения, так и привлеченные внешние агентства. Что обусловлено масштабом организации и объемом работ.

После формулировки единой коммуникационной стратегии компании необходимо адаптировать ее для каждого региона присутствия с учетом национальной и культурной специфики. Отдельные коммуникационные стратегии формируются также для каждой группы стейкхолдеров организации (с инвесторами, государственными структурами, персоналом, местной общественностью, общественными организациями, партнерами, конкурентами, потребителями) с учетом стратегической цели бизнеса.

PR-департамент должен работать целенаправленно с каждой группой общественности, при этом послания разным группам не должны противоречить друг другу.

Отсутствие единой цели и определенности образа, который компания желает сформировать посредством коммуникаций, может очень быстро привести к негативным последствиям. Если в компании нет единства и четко сформулированных коммуникационных целей, принятие любых решений становится затруднительным, а непонимание сотрудниками, что именно ожидает от них руководство, приводит к снижению мотивации.

1.2. Внутренние коммуникации в системе менеджмента организации

Коммуникацией пронизаны все виды деятельности в организации, это важный инструмент для обеспечения восприятия членами организации своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений¹². С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи сообщений в маркетинговую среду. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации¹³.

В самом общем виде принято выделять два основных направления PR коммуникаций компании. По своему целевому воздействию PR функционирует как внешний (направленный на внешнюю аудиторию) и внутренний (нацеленный на работу с внутренней общественностью).

Трудно представить систему менеджмента организации без внутренних коммуникативных связей, которые обеспечивают такие процессы, как

¹² Тейлор Ф. Управление коммуникациями организации. М.: Инфра-М. 2002. – С. 224–305.

¹³ Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. М.: Дело, 2011. – С. 43–71.

повышение эффективности работы компании, формирование приверженности персонала, корпоративных стандартов, внедрение инструментов мотивации персонала, формирование внутриорганизационной культуры.

На данный момент существует множество трактовок понятия внутренних коммуникаций.

Д. Ямпольская и М. Зонис¹⁴ определяют внутренние коммуникации как коммуникативные процессы, происходящие внутри организации. Такую коммуникацию еще называют межуровневой.

По мнению С. Яшина внутренние коммуникации – это процесс обмена информацией в системе. Термином коммуникация определяют так же совокупность технических средств, обеспечивающих процесс передачи информации¹⁵.

Ж.В. Николаева определяет внутренние коммуникации как коммуникации, которые имеют место в рамках организации между отдельными работниками или подразделениями организации¹⁶.

Из приведенных определений видно, что, в целом, значение данного понятия не сильно отличается в трактовке разных авторов. На основании вышеизложенного, сформулируем итоговое авторское определение.

Итак, внутренние коммуникации – это управленческая коммуникативная деятельность, направленная на установление и поддержку взаимовыгодных отношений между различными подразделениями организации, а также повышение уровня лояльности и мотивированности сотрудников.

¹⁴ Ямпольская Д. Зонис М. Виды коммуникаций [Электронный ресурс] URL: old.executive.ru/workshop/best/article_4508

¹⁵ Яшин С. Виды внутренних коммуникаций [Электронный ресурс] URL: <http://www.dizk.ru/kommunikativnoe-povedenie/vidyi-kommunikatsiy.html>

¹⁶ Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие для студентов специальности 350400 «Связи с общественностью». Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004.

Внутренние коммуникации необходимы как для организации эффективного взаимодействия сотрудников внутри компании или разрешения кризисных ситуаций, так и для поддержания корпоративной культуры и формирования среди работников приверженности (высокой лояльности) к своей компании¹⁷.

Внутренние коммуникации являются важной составляющей стратегических коммуникаций организации. Стратегические коммуникации - это способ реализации стратегических целей социального субъекта посредством коммуникации, основой которого выступают нематериальные ресурсы влияния (идеологические, психологические, ценностные).

Структура стратегических коммуникаций имеет следующий вид:

- исследования и аналитика;
- бренд (что продвигаем);
- интегрированные маркетинговые коммуникации (как продвигаем);
- внутренние коммуникации;
- government relations;
- investment relations¹⁸

Внутренние коммуникации оказывают влияние на общую управляемость компанией, оперативную деятельность на рынке, эффективность работы и мотивацию персонала.

В качестве основных целевых аудиторий А. Несмеева выделяет следующие группы:

1. Рядовые сотрудники компании (базовый персонал).
2. Линейный и средний менеджмент.
3. Руководители и собственники компании.

¹⁷ Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013. 240 с.

¹⁸ Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. Материалы международной научной конференции – сост. Д.П. Гавра

4. Потенциальные сотрудники.
5. Родственники, друзья и знакомые сотрудников.
6. Местные общины (население региона, где действует ваша компания).
7. Профессиональное сообщество (в том сегменте рынка, в котором вы работаете)¹⁹.

Д. П. Гавра, Д. П. Шишкин также отмечают, что некоторые группы общественности можно считать переходными, т. е. они обладают признаками как внешней, так и внутренней общественности. Авторы выделяют ряд признаков, которые позволяют отнести ту или иную группу к «классической внутренней общественности»:

- формальная закреплённость отношений с организацией;
- постоянство присутствия в организации;
- право (хотя бы формальное) принимать участие в управлении организацией;
- самоидентификация;
- идентификация персоны с организацией другими людьми.

Группы, не обладающие одним или несколькими из этих признаков, могут быть названы «периферийной внутренней общественностью»²⁰.

Внутрикорпоративные отношения часто рассматриваются как второстепенный объект PR-деятельности, но, зачастую, именно от них зависит целостность и адекватность всех коммуникаций компании.

Разные авторы по-разному определяют цели и задачи внутренних коммуникаций в организации. Так, по мнению А. Ф. Несмеевой основными целями внутрикорпоративных коммуникаций являются:

¹⁹ Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013. 240 с.

²⁰ Гавра Д. П., Шишкин Д. П. Оценка эффективности внутрикорпоративных связей с общественностью // Вестник Санкт-Петербургского университета – вып.4, 2012.

- выстраивание корпоративных коммуникаций;
- формирование и укрепление корпоративной культуры;
- укрепление лояльности персонала.

Основными задачами данной технологии являются:

- формирование единого информационного пространства;
- преодоление коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания;
- получение обратной связи от персонала компании;
- демонстрация «открытости» руководства;
- разъяснение корпоративной политики в области обучения и развития персонала;
- формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании²¹.

И. В. Алешина считает, что основными задачами внутриорганизационных коммуникаций являются:

- формирование коммуникативной общности — общего информационного поля, которое объединяет всех «игроков» организации;
- поддержка и развитие корпоративной культуры — корпоративных ценностей и норм поведения;
- информационная поддержка управленческих решений;
- объяснение финансовых результатов;
- мобилизация ресурсов сотрудников и общественного мнения для решения корпоративных задач²².

Для более полного понимания роли внутренних коммуникаций в системе менеджмента организации, необходимо определить их место в

²¹ Несмеева А. Ф. Внутренние коммуникации // журнал Connect, 2004.

²² Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров. М.: ИКФ: ЭКМОС, 2002. 478 с.

коммуникационной системе организации и классифицировать по способу функционирования и субъектам взаимодействия.

Согласно классификации, приведенной в учебнике «Менеджмент» под редакцией Подлесных В. И.²³, коммуникации организации можно разделить на две основные группы: вертикальные и горизонтальные. В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается между организационными уровнями, при этом она может быть нисходящей (информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи) и восходящей (снизу вверх, выполняя роль обратной связи).

Связь между несоподчиненными подразделениями организации осуществляется посредством горизонтальных коммуникаций. По мнению авторов данной классификации, именно информация, проходящая по горизонтальным коммуникациям, т. е. коротким каналом связи, обеспечивает качество поступающей информации (достоверность и своевременность). Она формирует равноправные отношения между партнерами и поэтому является важной составляющей удовлетворенности работников организации²⁴.

Горизонтальные коммуникации позволяют координировать деятельность подразделений и тем самым повышать эффективность функционирования организации.

Тем не менее, данная классификация не в полной мере отражает все аспекты системы внутренних коммуникаций организации, не учитывая, например, деление коммуникаций на формальные и неформальные.

Кроме того, выделяют диагональные коммуникации²⁵, которые осуществляются сотрудниками отделов и подразделений различных уровней

²³ Абакумов В. В., Голубев А. А., Кустарев В. П., Подлесных В. И., Прохоров Ю. К., Тюленев Л. В. Под редакцией Подлесных В. И. Менеджмент - СПбГУ ИТМО, кафедра менеджмента, 2007.

²⁴ Там же

²⁵ Горелов О.И. Организационное поведение, М., 2010.

иерархии. Они применяются в ситуациях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены.

Николаева Ж. В.²⁶ также разделяет внутренние коммуникации на межличностные и организационные. Межличностные коммуникации связывают двух или более человек. Организационные коммуникации предполагают, что в коммуникацию вступают две или более группы людей, каждая из которых имеет свои собственные интересы.

Во всех компаниях, вне зависимости от масштаба и сферы деятельности, происходит обмен информацией, а значит, в любом случае существует функционирующий набор каналов её передачи.

В большинстве компаний это:

- внешний канал (через который осуществляются внешние коммуникации компании);
- официальный канал распространения информации (через интранет, приказы, официальные распоряжения и т.д.);
- профессиональный канал (общение между коллегами по профессиональным вопросам, корпоративное обучение);
- неформальный канал (слухи, разговоры).

Только встроив в эту схему информацию, переданную по каналам внутреннего PR, и объединив их непротиворечивым содержанием, наладив двухстороннюю связь, можно говорить о создании единого информационного поля компании.

Необходимо помнить, что часто разные внутренние группы общественности предпочитают получать информацию по одному и тому же каналу, поэтому на всех каналах коммуникации информация должна быть

²⁶ Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие для студентов специальности 350400 «Связи с общественностью». Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004.

подана в соответствующей форме и в том объеме, который будет достаточным для всех возможных получателей.

Внутренние коммуникации должны работать на опережение. Внешняя среда активна, быстро формирует информационное поле по любому событию, поэтому компании нужно быть готовой не догонять объяснениями поступившую извне информацию, а опережать ее проникновение своим информационным посылом.

Честер Ирвинг Барнард в книге *The Functioning of the Executive* сформулировал ряд принципов коммуникации в организациях:

- каналы коммуникации должны быть чётко заданы схемой структуры организации;
- не следует допускать действий « в обход» формальных каналов;
- для каждого члена организации должны существовать формальные каналы коммуникации, каждый должен быть кому-то подотчётен и должен кому-то подчиняться²⁷.

²⁷ Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

1.3. Классические и современные инструменты внутренних коммуникаций

Представляется актуальным выделить существующие инструменты²⁸ внутренних коммуникаций, а также обозначить основные направления их развития, ключевые тренды.

Ю. М. Демин разделяет инструменты внутренних коммуникаций на информационные, аналитические, организационные, коммуникационные и инструменты кризисного (посткризисного) реагирования²⁹.

Под информационными инструментами автор понимает средства односторонней (в данном случае - прямой) коммуникации.

К информационным инструментам Ю. Демин относит следующие:

- внутреннее издание - газета или, реже, журнал предприятия;
- иная печатная информация, предназначенная для внутреннего распространения: поздравления, соболезнования, объявления, индивидуальные письменные обращения (письма), копии и выписки из официальных документов (репринты), бюллетени, ньюс-леттеры, отчеты и др.;
- корпоративный web-ресурс (страница, сайт, портал);
- кабельное вещание (радио, ТВ, внутренняя компьютерная сеть Интранет).

Под аналитическими инструментами понимается средство односторонней (обратной) коммуникации, предназначенное для изучения мнений, настроений и ответной реакции работников предприятия:

²⁸ «Инструмент» (от лат. instrumentum - орудие) - средство, применяемое для достижения или осуществления чего-либо. (Ефремова Т. Ф. *Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный.* – М.: Русский язык, 2000).

²⁹ Демин Ю. М. *Бизнес PR.* М.: Бератор-пресс, 2003. - 333 с.

- комплексный анализ проводимых среди работников предприятия итогов опросов, результатов анкетирования и т. п.;
- мониторинг откликов и отзывов работников предприятия на распространенную среди них ранее информацию.

Организационные инструменты внутренних PR представлены набором специальных мероприятий, проводимых для работников предприятия при непосредственном участии руководства. Среди этих мероприятий Ю. Демин отмечает:

- собрания и заседания (как правило, приуроченные к дням общегосударственных памятных и торжественных календарных дат);
- внутрикорпоративные праздники (День предприятия, День открытых дверей, День молодых специалистов и т. п.);
- вечера отдыха;
- соревнования (спортивные, профессиональные, досуговые и т. п.).

И, наконец, к коммуникационным инструментам относятся:

- выступления руководства;
- открытые интервью;
- открытые письма;
- вечера вопросов и ответов;
- устные заявления и сообщения руководства;
- оглашение приказов руководства.

В кризисной и посткризисной ситуации руководство предприятия, как правило, активно использует значительную часть инструментария внутренних PR в комплексе³⁰.

³⁰ Демин Ю. М. Бизнес PR. М.: Бератор-пресс, 2003. 333 с.

И. Алешина выделяет следующие инструменты внутренних коммуникаций:

1) печатные средства коммуникаций:

- листки новостей, газеты и журналы;
- управленческие публикации (информация для менеджеров);
- ежегодные отчеты для сотрудников;
- книги, брошюры, инструкции;
- письма, вкладыши;
- доски объявлений.

2) вещательные средства коммуникаций;

3) Интранет (интранет-сети, электронная почта, корпоративный портал);

4) личные встречи, визиты, собрания, советы, комитеты, клубы;

5) мифы, слухи;

6) невербальные внутриорганизационные коммуникации (интерьер, организация рабочего пространства)³¹.

Очевидно, что информация для разных структур и иерархических подразделений не может доноситься в одной и той же форме с использованием стандартного набора инструментов. Определенные информационные потребности есть абсолютно у всех сотрудников, но объем и форма подачи сообщения, скажем, для менеджера среднего звена и рядового работника должны существенно отличаться.

Так, нельзя не согласиться с Т. Климовой³², которая выделяет в качестве одного из ключевых механизмов внутренних коммуникаций каскадирование информации.

Под каскадированием подразумевается распространение информации сверху вниз по иерархии организационной структуры предприятия: от главы

³¹ Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров. М.: ИКФ: ЭКМОС, 2002. 478 с.

³² Цит. по: Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013. 240 с.

компании, через заместителей, директоров подразделений к нижестоящим организационным подразделениям и рядовым сотрудникам.

В зависимости от объема и структуры сообщения каскадирование может быть простым (сообщение доводится до всех сотрудников без изменений) и детализированным (информация трансформируется в зависимости от потребностей организационной единицы, которая его получает, становится узкой и специфичной).

Т. Климова также подчеркивает, что в процессе каскадирования информация проходит несколько этапов: генерация сообщения => обработка и оформление сообщения => трансляция сообщения и работа с обратной связью.

При рассмотрении инструментов внутренних коммуникаций нельзя также обойти стороной концепцию KPI (Key Performance Indicators).

Теория KPI предполагает создание системы ключевых показателей, отражающих влияние действий каждого сотрудника на выполнение стратегии компании. Термин «ключевые» подразумевает, что из всех KPI, характеризующих работу человека, выбираются именно те, которые в наибольшей степени связаны с долгосрочными целями организации. При этом устанавливаются сроки достижения показателей (как правило, год) и определяются необходимые для этого мероприятия.

Отметим, что для построения эффективных внутренних коммуникаций необходимо использование взаимосвязанного набора инструментов, наиболее точно отвечающих особенностям конкретной компании и характеристикам сотрудников.

Кроме приведенных выше инструментов стоит выделить следующие набирающие в последнее время популярность направления развития внутренних коммуникаций:

- геймификация всех процессов;

- корпоративная социальная ответственность и корпоративное волонтерство;
- внедрение новых технологий, развитие электронных коммуникаций;
- осознание внутренних коммуникаций как кросс-функциональной и групповой работы;
- управление знаниями и инновации.

Одним из наиболее выраженных трендов в области внутренних коммуникаций стала геймификация. Под данным термином понимается вовлечение сотрудников, повышение интереса к их работе, создание стимулов для более интенсивного труда с помощью средств, которые применяются в современных видеоиграх.

Геймификация - важный инструмент коммуникации с внутренней аудиторией, позволяющий не просто донести до сотрудников компании какое-то сообщение, но и выстроить лояльность к определенным ценностям, значительно повлиять на их отношение к работе и уровень вовлеченности.

Консультанты компании Meekalili следующим образом описывают характерные черты этого подхода: «Геймификация — это новая и серьезная деловая практика, использующая открытые в ходе разработки игр подходы к мотивации, дизайну, стратегии и технологии вовлечения людей. Она может применяться в различных областях:

- вовне организации — для вовлечения, мотивирования и взаимодействия с клиентами инновационным образом;
- внутри организации — в HR, крауд-сорсинге и любых областях, где нужно повысить производительность;
- для изменения поведения сотрудников — особенно на уровне личных особенностей (например, чтобы побудить их к более здоровому образу

жизни, развитию каких-либо навыков, например финансовых, и т. п.) и преодоления их страха, что они никогда не смогут это сделать³³.

В целом, главной целью геймификации можно считать вовлечение и увлечение людей. Её технологии используются для мотивации персонала, для обучения новых сотрудников, выработки определённых навыков.

Компания «Империя кадров»³⁴ провела исследование, посвященное вопросу эффективности использования компаниями геймификации, и 81% респондентов согласились, что развлечения и игры на рабочем месте повышают производительность и качество работы персонала. Они убеждены, что игра повышает вовлеченность, а это, в свою очередь, влияет на рост производительности и качества работы. Сотрудники лучше понимают поставленные перед ними цели и задачи, рабочие ситуации решаются быстрее и эффективнее, без дополнительного контроля со стороны руководителя.

Вместе с тем 19% опрошенных считают, что геймификация притупляет чувство ответственности, отвлекает от выполнения основных задач и расслабляет³⁵.

Не смотря на возрастающую популярность данного метода, его, по мнению автора, стоит рассматривать как один из эффективных инструментов, не превращая в панацею.

Наравне с возрастающей мобильностью, интерактивностью и геймификацией, стоит выделить такой тренд, как повышение роли визуализации.

В условиях информационного перенасыщения люди всё больше отдают предпочтение упрощенной информации с преобладанием схем и

³³ Аналитический обзор «Актуальные тенденции развития внутренних коммуникаций» [Электронный ресурс] URL: <http://www.incorpore.ru/>

³⁴ Официальный сайт рекрутинговой компании «Империя кадров» [Электронный ресурс] URL: <http://www.imperia.ru/>

³⁵ Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/article/geymifikaciya>

иллюстраций. Стремление выразить идеи в форме образов, а не просто как дополнение текстовой информации, породило повсеместное увлечение инфографикой. Данная тенденция не обошла стороной и область внутренних коммуникаций.

О. Бронникова говорит также о возрастающей социализации интранетов: сотрудники перестают быть пассивными читателями, они становятся авторами контента. Соответственно изменилась роль редактора интранет-портала, он превращается в модератора.

Многие организации успешно используют социальные медиа, осознав их потенциал и возможности для развития внутрикорпоративной среды. Внутренние вики-сайты обеспечивают более эффективное сотрудничество в кросс-функциональных проектах; внутренние блоги, форумы и каналы для видеороликов побуждают к коммуникации между территориально разделенными подразделениями, дают новые возможности поделиться знаниями.

Так, в General Electric создали специальную платформу для внутреннего социального взаимодействия — GE Colab, полностью разработанную своими сотрудниками и для себя. Она объединяет возможности «Фейсбука», «Твиттера» и других социальных сетей, позволяет легко создавать сети дружеских связей, делиться информацией, обмениваться мгновенными сообщениями, писать блоги, в том числе и видео-блоги, обладает продвинутым поиском и так далее. Запущенная в 2012 году, она уже привлекла более 115 000 сотрудников.

Из новых тенденций в области оффлайн - коммуникаций мы хотели бы отметить такой набирающий популярность инструмент внутренних коммуникаций, как корпоративное волонтерство.

В самом общем виде, корпоративное волонтерство – это добровольное участие сотрудников в социальных проектах компании.

Компании идут на поддержку своих сотрудников с целью укрепления корпоративной культуры и улучшения своего имиджа, повышения внутренней лояльности и обеспечения самореализации наемных работников за пределами узкопрофессиональной деятельности³⁶.

Крупные зарубежные компании активно развивают данное направление деятельности. 70% компаний-лидеров FTSE 100 имеют развитые программы корпоративного волонтерства.

В современной России корпоративное волонтерство начало развиваться почти одновременно во всех отраслях. Однако, на сегодняшний день уровень развития корпоративного волонтерства в российских компаниях значительно ниже, чем в корпорациях Западной Европы и США, что можно увидеть на примере анализа данных, представленных в отчетах об устойчивом развитии компаний отрасли энергетики и добычи сырья (таблица 3).

Таблица 3. Данные о доли сотрудников, участвующих в программах корпоративного волонтерства крупных компаний (отрасль - энергетика и добыча сырья, численность сотрудников - до 100 тыс. чел.) в 2014-2015 году³⁷.

Страна*	Компания**	Численность персонала (на 2015 год)	Участие в программе корпоративного волонтерства
Россия	ОК Русал	61 235	5 537 (9%)

³⁶ Краснопольская И. Корпоративное волонтерство в России: основные характеристики // Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик / Отв. ред.: Т. Бачинская. Издание второе. М.: Центр развития филантропии «Сопричастность», 2012. С. 36-42.

³⁷ Составлено автором на основании анализа отчетов об устойчивом развитии компаний, официальных сайтов и тематических статей.

Россия	Газпром нефть	61 862	2 633(4,3%)
Великобритания	Scottish & Southern Energy	21 118	3 590 (17%)
Великобритания	Centrica	38 848	2 846 (7,3%)
США	Chevron	58 178	30-35%
США	Valero Energy Corporation	10,103	~50%
Испания	Repsol	25 917	2 300 (9%)
Австралия	BHP Billiton	42 829	8 500 (20%)

*Для международных компаний — местонахождение головного офиса.

**Указаны публичные названия компаний, в ряде случаев отличающиеся от юридических наименований.

Существуют различные варианты привлечения сотрудников к участию в социальных программах компаний, например: корпоративное волонтерство, организация программ пожертвований в денежной и натуральной формах, предоставление безвозмездных профессиональных услуг и др.³⁸

На сегодняшний день большинство крупных компаний различного профиля так или иначе внедряют в свою деятельность практики корпоративного добровольчества.

³⁸ Короткова Е.А. Повышение уровня вовлеченности персонала через использование программ корпоративной социальной ответственности // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 613-617.

Участие сотрудников в осуществлении социальных инициатив компании способствует интеграции ценностей персонала и организации. Кроме того, сотрудники получают возможность осуществления личной социальной ответственности, достижения общественного признания и чувства социальной значимости.

На сегодняшний день положение в нашей стране характеризуется высокой степенью политической неопределённости, стагнацией и инфляцией в экономике. В таких условиях большинство компаний стремятся к сокращению издержек на персонал и повышению эффективности труда, и, как следствие, возрастает потребность в нематериальной мотивации и сплочении сотрудников. Всё это серьёзным образом сказывается на развитии внутренних коммуникаций.

А. Несмеева³⁹ отмечает, что в период 2011-2012 годов главная задача внутренних коммуникаций состояла в развертывании инструментария (газета, портал, радио, телевидение, социальные сети). В 2013 – 2014 годах на первый план выходит внедрение стратегического подхода. Работа на бизнес-цели, долгосрочные комплексные программы.

Стоит отметить, что внутренние коммуникации могут быть не системны, не структурированы, но они есть в любой компании, вне зависимости от масштабов и сферы деятельности. Они возникают естественным путем, но их эффективность зависит от того, насколько удачно компания сможет организовать информационные потоки и способы взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.

Стоит отметить, что многие технологии, применяемые во внешних коммуникациях и основанные на умолчании, перестановке акцентов чаще всего неприменимы в области внутренних коммуникаций. Внутренняя аудитория особенно остро реагирует на любые изменения и сложности в

³⁹ Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013. 240 с.

деятельности компании, поэтому стоит уделять особое внимание не только содержанию информации, которую она получает, но и форме, периодичности её подачи.

Работающие внутрикорпоративные коммуникации заключаются в прозрачном информационном взаимодействии в повседневной деятельности компании, в рамках проектной работы, с постоянным предоставлением работникам данных о компании – о планах, развитии, текущей ситуации⁴⁰.

Внутренние коммуникации, при правильном подходе к их организации, способны обеспечить включённость в решение проблем компании на всех уровнях, сплочённость действий сотрудников и руководства, а также их гибкость и оперативность. Особенно важно периодически отслеживать внутренний климат в организации.

Выводы по главе 1

1. Предприятия с территориально распределенной структурой представляют собой сложную систему, успешное функционирование которой зависит от множества факторов. Необходимость учета пространственного аспекта при организации деятельности предприятия подобного типа требует выбора соответствующих инструментов.

2. Не смотря на развитие технических возможностей связи, хранения и передачи данных, проблема построения единой системы внутренних коммуникаций, эффективно функционирующей на всех уровнях организации, стоит особенно остро перед компаниями с территориально распределенной структурой.

⁴⁰ Киселев В. Внутрикорпоративные коммуникации: 5 острых проблем, которые решит внутренний PR//Генеральный директор. М – 2015 [Электронный ресурс] URL: <http://www.gd.ru/articles/3888-vnutri korporativnye-kommunikatsii>

3. Существуют следующие особенности построения территориально распределенных компаний на территории Российской Федерации: широтная зональность, типичная для природы и хозяйства; асимметрия освоения по оси «Запад-Восток»; контрасты между центрами и периферией; асимметрия русских и «иноэтнических» регионов.

4. По мере физического роста в компании почти неизбежно начинает расти бюрократизация, в результате формализации процессов снижается эффективность горизонтальных связей между подразделениями, что приводит к дефициту общего знания о стратегических целях компании.

5. Внутренние коммуникации организации можно разделить на следующие группы: вертикальные, горизонтальные и диагональные. Эксперты также разделяют внутренние коммуникации на межличностные и организационные.

6. Для классификации инструментов внутренних коммуникаций исследователи используют разные критерии, тем не менее, вне зависимости от сферы деятельности, большинство компаний используют определенный набор универсальных инструментов внутренних коммуникаций.

7. Информация для разных структур и иерархических подразделений компании не может доноситься в одной и той же форме с использованием стандартного набора инструментов. Определенные информационные потребности есть абсолютно у всех сотрудников, но объем и форма подачи сообщения, для менеджера среднего звена и рядового работника должны существенно отличаться.

8. Основные направления развития внутренних коммуникаций: геймификация всех процессов; корпоративная социальная ответственность и корпоративное волонтерство; внедрение новых технологий, развитие электронных коммуникаций; осознание внутренних коммуникаций как кросс-функциональной и групповой работы; управление знаниями и инновации.

Глава 2. Эмпирическое исследование инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний

2.1. Общая характеристика исследования

Рассматриваемая нами тема относится к категории малоизученных. На данный момент не существует комплексных исследований инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний.

Для более глубокого изучения выбранной темы автором было принято решение о проведении аналитического исследования – наиболее углубленного вида социологического анализа, которое ставит своей целью не просто описание структурных элементов изучаемого явления, но выяснение причин, которые лежат в его основе и обуславливают распространенность, устойчивость или изменчивость и другие свойственные ему качества⁴¹.

Исследование проводилось в два этапа: пилотное исследование – с 10 по 30 декабря 2017 года; основное исследование – с 30 марта по 31 апреля 2017 года.

Для сбора эмпирического материала в рамках исследования инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний нами были выбраны два основных метода: опрос и экспертное интервью. Согласно определению Г. Е. Заборовского: «Опрос – это метод получения первичной информации, основанный на непосредственной или опосредованной связи между исследователем и респондентом – членом целевой аудитории с целью получения от последнего необходимых данных в

⁴¹ Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: ФГАНУ «Центр социологических исследований», Институт социологии РАН, 2012.

форме ответов на поставленные вопросы»⁴². Принято выделять два основных вида опроса: интервью и анкетный опрос.

Письменный опрос – анкетирование. В его основе лежит заранее разработанный вопросник (анкета), а ответы респондентов (опрашиваемых) на все позиции вопросника составляют искомую эмпирическую информацию⁴³.

Анкетные опросы классифицируют прежде всего по содержанию и конструкции задаваемых вопросов. Различают открытые опросы, когда респонденты высказываются в свободной форме. В закрытом опросном листе все варианты ответов заранее предусмотрены⁴⁴.

Для проведения опроса автором был разработан закрытый опросный лист, образец которого представлен в Приложении 2. Вопросы анкеты формулировались в соответствии с задачами исследования и были направлены на получение следующей информации:

- инструменты внутренних коммуникаций, используемые сотрудником для взаимодействия в рамках одного подразделения, с сотрудниками других подразделений, а также с начальством;

- инструменты внутренних коммуникаций, используемые сотрудником для получения информации о текущей деятельности компании, новостях, грядущих событиях;

- оценка самими сотрудниками эффективности используемых инструментов внутренних коммуникаций, а также уровень организации взаимодействия между сотрудниками в компании, уровень осведомленности о деятельности компании и, наконец, уровень удовлетворенности сотрудника работой в компании.

⁴² Зборовский, Г. Е. Общая социология: Учебник/Г. Е. Зборовский. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Гардарики, 2004 с. 168-169.

⁴³ Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология научного исследования. – М.: Либроком. 2009 – 280 с.

⁴⁴ Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. 3-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2007. 567 с.

В анкету были включены вопросы, ответы на которые помогли нам выявить особенности системы внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях, основные проблемы и направления развития, развёрнутый анализ которых будет приведён ниже.

Апробация инструментария позволила скорректировать содержание используемого для опроса анкетного листа, определить не охваченные группы целевых аудиторий исследования, а также выбрать наиболее подходящий инструментарий для более глубокого изучения проблемы.

Анкетирование, проведенное в рамках исследования, включало в себя опрос 61 сотрудника пяти территориально распределенных компаний разных сфер деятельности с общим числом сотрудников в каждой - более 30 тыс. человек. Приведем краткую справочную информацию об этих компаниях:

1. ПАО «Газпром нефть». Вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой — разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов. Количество сотрудников: 66 497 (по данным на 31 декабря 2015 года).

2. ПАО «ГМК «Норильский никель» - российская горно-металлургическая компания.

Основными видами деятельности предприятий Группы являются:

- поиск, разведка, добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых;
- производство, маркетинг и реализация цветных и драгоценных металлов.

Количество сотрудников: 84.3 тыс. человек (по данным на 2016 год).

3. ПАО «Сбербанк» - крупнейший российский универсальный коммерческий банк. Предоставляет широкий спектр банковских услуг. По состоянию на середину 2016 года насчитывает почти 17,5 тыс.

подразделений и 14 территориальных дочерних банков в 83-х субъектах Российской Федерации.

Количество сотрудников: 325 тыс. человек (по данным на 2016 год).

4. ПАО «Вымпел-Коммуникации» - российская телекоммуникационная компания. Предоставляет услуги сотовой (GSM, UMTS и LTE) и фиксированной связи, проводного (FTTB) и беспроводного (Wi-Fi) высокоскоростного доступа в Интернет, IP-телевидения физическим и юридическим лицам под торговой маркой «Билайн».

Количество сотрудников: 38 тыс. человек (по данным на 2016 год).

5. Компания «Декатлон». Международная компания, специализирующаяся на разработке, производстве и продаже спортивных товаров, предназначенных более чем для 70-ти видов спорта.

Отрасль: производство спортивных товаров, одежды, обуви

Количество сотрудников: более 70 тыс. человек (по данным на 2016 год).

В ходе опроса мы постарались охватить сотрудников разного возраста, работающих в разных подразделениях компании и занимающих разные должностные позиции в организации.

Обработка и анализ данных, полученных в результате анкетирования, проводились при помощи программы статистической обработки информации – SPSS, а также программы Excel.

Анализ полученных данных представляет собой универсальные процедуры получения первичных (линейных) распределений ответов на вопросы, парные связи между изучаемыми признаками и др.

В. А. Ядов определяет генеральную совокупность исследования как совокупность всех единиц определенного в программе объекта⁴⁵. В случае нашего исследования таким объектом является компания, характеризующаяся

⁴⁵ Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. 3-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2007, с. 75.

наличием регионально удаленных подразделений (филиалов, промышленных площадок), оперативное и стратегическое управление которыми осуществляется из единого центра, а также наличием отдельных функциональных единиц, специалисты которых географически удалены друг от друга.

Объем выборки определяется аналитическими задачами исследования, а ее репрезентативность — целевой установкой программы⁴⁶. В настоящих условиях с имеющимися у нас инструментами невозможно обеспечить строго репрезентативную выборку, поэтому мы сосредоточились на репрезентативности по основному направлению анализа данных.

В данном случае мы рассматривали территориально распределенные компании с точки зрения особенностей их функционирования и организации их системы внутренних коммуникаций, а также эффективности инструментов внутренних коммуникаций.

Решение не выделять для исследования одну сферу, а изучить инструменты внутренних коммуникаций таких компаний в целом также объясняется недостаточной научной проработанностью рассматриваемой нами проблемы.

Второй метод, использованный в данном исследовании – экспертное интервью - метод качественного исследования, одна из разновидностей глубинного интервью, беседа с компетентным специалистом отрасли (экспертом) по определенной теме и интервьюером (модератором). Экспертами выступают специалисты, которым известны специфические стороны изучаемого предмета, явления, события⁴⁷.

⁴⁶ Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. 3-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2007

⁴⁷ Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: ФГАНУ «Центр социологических исследований», Институт социологии РАН, 2012.

Для проведения экспертных интервью был разработан инструментарий для сбора информации - гайд экспертного интервью, образец которого представлен в Приложении 3. Вопросы гайда были разработаны на основе результатов пилотного исследования, проведенного автором в декабре 2016 года, и были направлены на разъяснение полученной в ходе анкетного опроса информации, а также сравнение результатов экспертной оценки эффективности инструментов внутренних коммуникаций с оценкой сотрудников компаний.

В качестве экспертов были опрошены специалисты в области внутренних коммуникаций, работающие в компаниях-участницах исследования. Всего автором было проведено три экспертных интервью, расшифровка которых представлена в Приложениях 4, 5, 6.

В ходе исследования нами также был использован метод анализа документов. Нами был выбран традиционный метод анализа документов, который состоит в адаптации содержания документа к исследовательской задаче, основанной на интуитивном понимании, обобщении содержания и логическом обосновании сделанных выводов⁴⁸. В качестве материала для анализа были использованы как внешние, так и внутренние документы, относящиеся к деятельности участвовавших в исследовании территориально распределенных компаний.

Специалисты отмечают, что оценка эффективности внутрикорпоративных коммуникаций является одной из наиболее острых проблем данного направления деятельности и выделяют следующие ее особенности:

— зависимость внутрикорпоративных связей с общественностью и соответственно оценки их эффективности от типа сложившейся в организации корпоративной культуры;

⁴⁸ Мангейм Дж. В., Рич Р.К. Политология: Методы исслед. М., 1997, с. 270.

— множественность целей отношений с внутренней общественностью, множественность инструментов, реализующих данные цели, что требует специфических параметров оценки эффективности по каждому направлению;

— системность деятельности по отношению к внутренней общественности, необходимость взаимодействия с целым рядом иных структурных подразделений организации ⁴⁹.

В рамках данного исследования эффективность инструментов внутренних коммуникаций определяется консолидированной оценкой сотрудников территориально распределенных компаний, полученной на основе разработанного автором инструментария.

⁴⁹ Д. П. Гавра, Д. П. Шишкин. Оценка эффективности внутрикорпоративных связей с общественностью

2.2. Обработка и интерпретация полученных результатов

В качестве первого этапа статистической обработки полученной в ходе исследования информации используем частотный анализ. Для этого сформируем сводные таблицы, распределяя данные по группам с целью выделения основных тенденций, их интерпретации и определения дальнейшего направления анализа.

В первом вопросе анкеты сотрудникам предлагалось оценить частоту использования тех или иных инструментов внутренних коммуникаций при взаимодействии 1) с сотрудниками внутри одного подразделения; 2) с сотрудниками других подразделений; 3) с начальством. Частота использования инструментов определялась по 4-бальной шкале, где 1 – не использую; 2 – использую редко; 3 – использую время от времени; 4 – использую часто.

По результатам обработки данных опроса мы установили, что для взаимодействия с коллегами в рамках одного подразделения респонденты чаще всего используют личные встречи (коэффициент по всей выборке – 3,7). Для взаимодействия с сотрудниками других подразделений, а также с начальством личные встречи используются гораздо реже (см. Приложение 7). На втором месте по частоте использования – электронная почта с коэффициентом 3,6. Данный инструмент одинаково часто используется для взаимодействия как внутри подразделения и с начальством, так и с сотрудниками других подразделений.

Реже всего участвовавшие в исследовании сотрудники используют для взаимодействия корпоративный портал и социальные сети.

Нами также было выявлено, что ни в одной из опрошенных компаний не используется такой инструмент коммуникации, как ящик вопросов и ответов.

Респонденты также оценили эффективность инструментов внутренних коммуникаций, используемых для объединения и организации взаимодействия между сотрудниками из разных подразделений компании, а также находящихся на разных организационных уровнях (рисунок 1).

Эффективность оценивалась по 7-бальной шкале, где 1 – очень низкая эффективность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая.

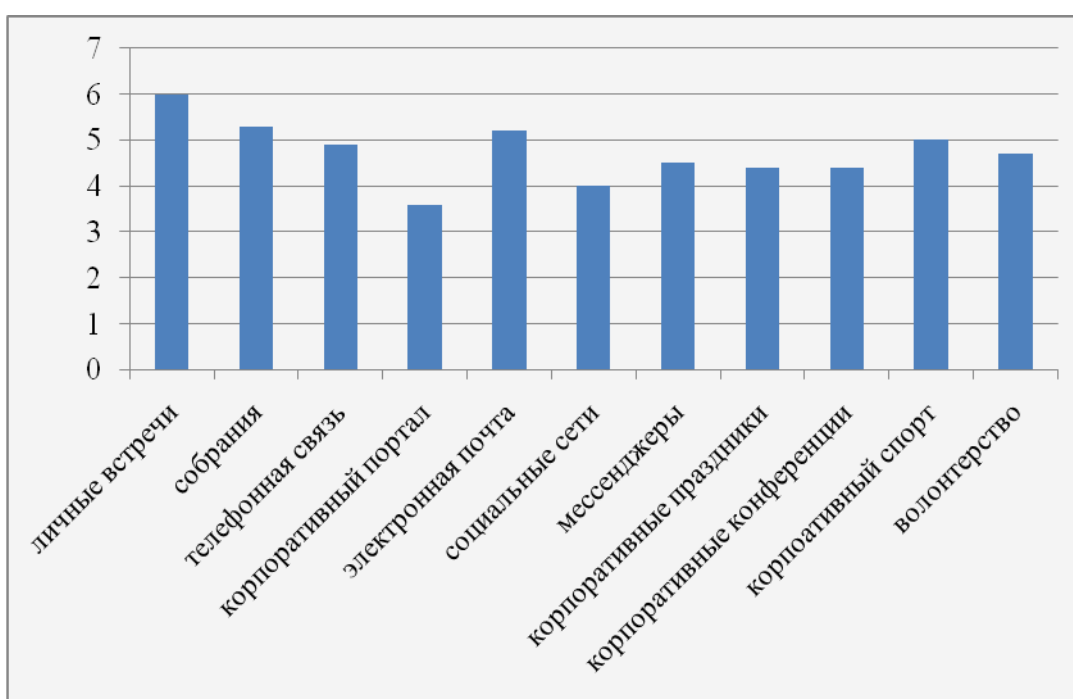


Рисунок 1. Результаты оценки эффективности инструментов внутренних коммуникаций, используемых для объединения и организации взаимодействия между сотрудниками из разных подразделений компании.

В целом, частота использования тех или иных инструментов внутренних коммуникаций и оценка их эффективности не противоречат друг другу.

Среди опрошенных нами в ходе исследования респондентов можно выделить две основные группы: руководители среднего звена и рядовые сотрудники.

На графике ниже (рисунок 2) мы видим соотношение оценки эффективности коммуникационных инструментов сотрудниками и руководителями.

В целом, оценка эффективности инструментов отличается незначительно, однако, мы можем отметить некоторые отличия. Так, руководители среднего звена выше оценивают эффективность такого инструмента внутренних коммуникаций как собрания. Также можно заметить разницу в оценке эффективности корпоративных праздников и фестивалей. Рядовые сотрудники оценивают их эффективность как «выше среднего», в то время как оценка руководителей «ниже среднего».

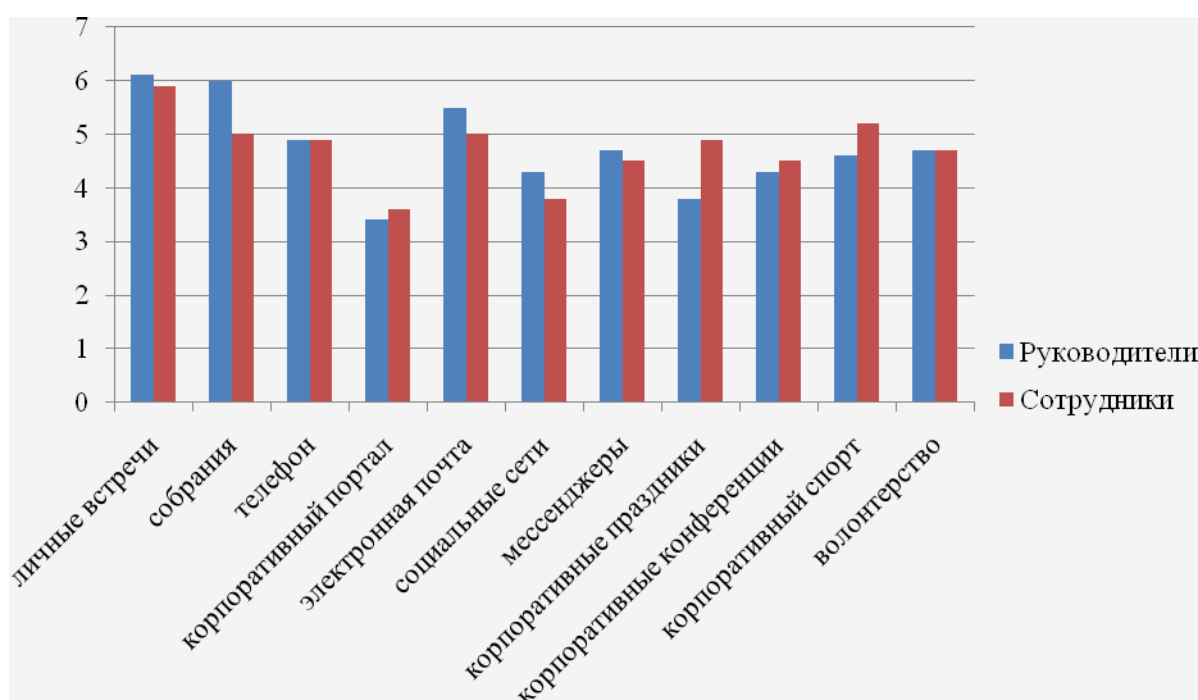


Рисунок 2. Оценка эффективности коммуникационных инструментов сотрудниками и руководителями компаний.

По итогам исследования нами также было отмечено, что средний уровень осведомленностей о деятельности компании у руководителей

несколько выше, чем у рядовых сотрудников. Также сотрудники ниже оценивали уровень организации взаимодействия в компании.

В ходе исследования автором была выдвинута гипотеза о том, что степень осведомленности о деятельности компании сотрудников географически удаленных подразделений ниже, чем степень осведомленности сотрудников центральных офисов.

Респондентам было предложено оценить уровень собственной осведомленности о деятельности компании в целом (изменения в компании, основные проекты, проблемы и достижения) по 7-балльной шкале, где 1 – очень низкая осведомленность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая.

По итогам обработки данных мы получили следующие результаты (таблица 3).

Таблица 3. Зависимость уровня осведомленности о деятельности компании от региона расположения подразделения компании.

		Уровень осведомленности						Всего	
		очень низкий	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий		очень высокий
	Город расположения корп. центра	5,9%	0	3%	26,5%	26,5%	38,2%	0	34
	Город регионального подразделения	0	18,5%	22,2%	30%	14,8%	7,4%	7,4%	27
Всего		2	5	7	17	13	15	2	61

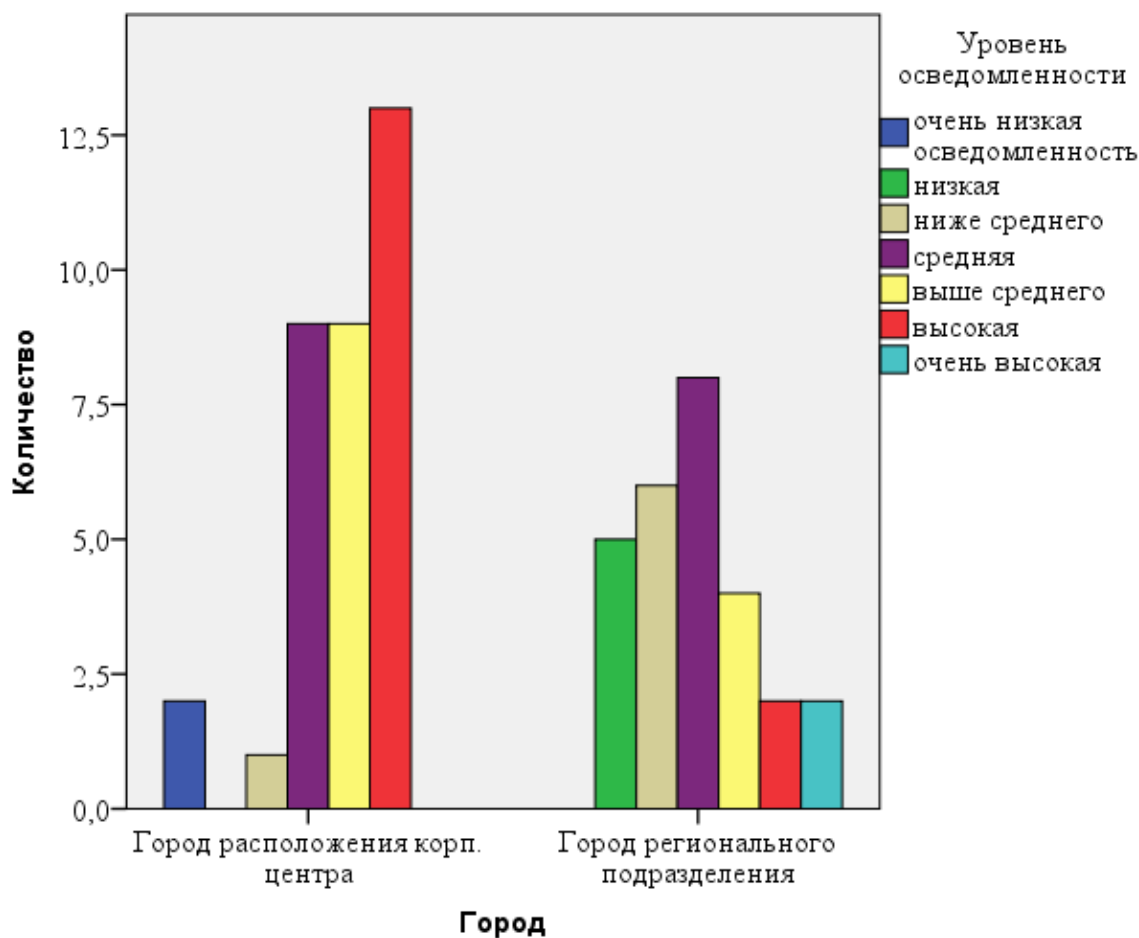


Рисунок 3. Зависимость уровня осведомленности о деятельности компании от региона расположения подразделения компании.

Из графика видно, что большинство опрошенных сотрудников корпоративных центров отмечают уровень осведомленности о деятельности компании как «высокий» (38,2%). Значительная часть респондентов данной категории оценили уровень осведомленности как «выше среднего» и «средний».

Среди сотрудников региональных подразделений большинство отметили уровень осведомленности как «средний» (30%) и «ниже среднего» (22,2%). Значительная часть респондентов здесь также оценили свой уровень осведомленности как «низкий» (18,5%).

Таким образом, результаты опроса в данной части исследования подтверждают наличие зависимости между географической удаленностью подразделения и уровнем информированности сотрудников о деятельности компании, ключевых изменениях, проблемах и достижениях.

В процессе анализа результатов исследования нами было отмечено, что 75% респондентов, которые отметили уровень удовлетворенности работой в компании как средний, ниже среднего или низкий, часто или время от времени получают информацию о компании из внешних источников. В то же время, среди работников, которые удовлетворены работой в компании, доля тех, кто ищет информацию вовне – 18%. В первой части работы мы отмечали, что если сотрудники обращаются для получения информации к внешним источникам, то в компании недостаточно эффективно используются инструменты внутренних коммуникаций.

Эффективность инструментов внутренних коммуникаций для сотрудников разных возрастных категорий.

Специалисты в области коммуникаций все чаще обращаются к так называемой «Теории поколений», которая разделяет людей в соответствии с временными периодами, в которые они родились, и приписывает им определенный образ мыслей, набор ценностей, жизненные установки. Эксперты выделяют три поколения настоящего времени: поколение X (его еще называют Тринадцатым), Y («Миллениум», или поколение Сети) и поколение Z, представители которого только недавно родились.

«Теория поколений помогает обобщить интуитивные знания о ценностях и модели поведения сотрудников разных возрастных категорий и применять их в коммуникации. Следуя данной теории, мы можем выбрать

верный способ и канал донесения информации (в правилах, инструкциях, в живом общении), контроля проделанной работы, мотивации персонала»⁵⁰.

Выстраивая коммуникации с сотрудниками, представляющими разные поколения, руководители и специалисты по внутренним коммуникациям используют основы данной теории в качестве справочника при выборе каналов донесения информации до представителей разных поколений и построения системы коммуникации и мотивации.

В ходе интервью эксперты отмечали, что частота использования и эффективность тех или иных инструментов внутренних коммуникаций зависит от возраста сотрудника, а также региона проживания. Так, сотрудники возрастной категории до тридцати пяти лет в большей степени предпочитают получать информацию и взаимодействовать с коллегами при помощи электронных инструментов коммуникации, а также более активно используют социальные сети. Эксперты также отмечали, что сотрудники старшего возраста предпочитают получать информацию из корпоративной газеты или журнала, что также характерно для сотрудников географически удаленных подразделений: «Крупные компании не спешат отказываться от бумажных носителей. И это оправдано. Во-первых, возраст персонала корпораций и предприятий разный. Во-вторых, использование Интернета и Интранета в рабочих условиях может быть ограничено. Хотя печатные издания сегодня выполняют скорее имиджевую функцию»⁵¹.

Сравним мнение экспертов с результатами опроса сотрудников территориально распределенных компаний.

По итогам анализа полученных в результате исследования данных, наиболее эффективным и часто используемым инструментом получения информации сотрудники всех возрастных категорий считают личное взаимодействие, на втором месте – корпоративная электронная почта. Одним

⁵⁰ Приложение 4. Текстовая расшифровка экспертного интервью №1.

⁵¹ Приложение 5. Текстовая расшифровка экспертного интервью №2.

из самых популярных источников информации сотрудники считают корпоративный портал: «Корпоративный портал - самый полный источник нужной сотруднику информации. На главной странице есть новости и объявления, пользователь сам выбирает, какие из них читать»⁵².

Полученные в ходе исследования данные также подтвердили мнение экспертов о том, что корпоративные издания (газета/журнал) в большей степени интересны сотрудникам старшего возраста (от 36 лет). Сотрудники в возрасте до 35 лет реже обращаются к данному источнику информации (рисунок 4).

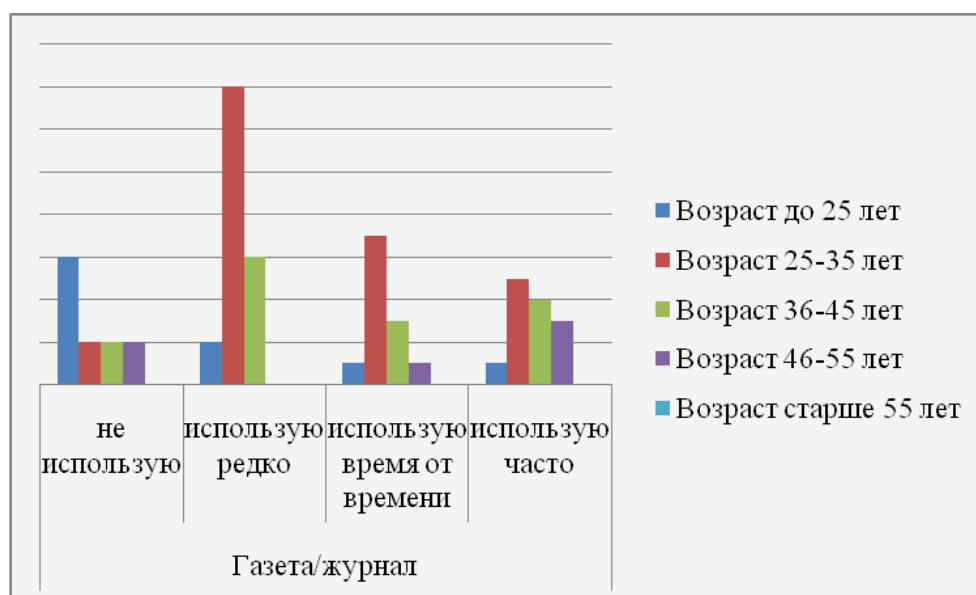


Рисунок 4. Частота использования корпоративного издания в качестве источника информации среди сотрудников разного возраста.

В полном объеме результаты анализа частоты использования информационных инструментов представлены в Приложении 8.

Таким образом, не смотря на активное развитие технологий и повсеместную цифровизацию общества, приоритетным инструментом коммуникаций для сотрудников являются личные встречи. Люди в большей

⁵² Приложение 6. Текстовая расшифровка экспертного интервью №3.

степени склонны доверять информации, полученной от другого человека, а не с экрана монитора или страниц корпоративного издания.

Примечательно также, что респонденты предпочитают получать информацию адресно посредством электронной рассылки. Данный факт можно объяснить тем, что людям довольно трудно ориентироваться в том объеме информации, который формируется внутри крупной компании. Известно также, что люди в большей степени обращают внимание на персонафицированные сообщения, что, безусловно, довольно трудно организовать в компании с численностью персонала в несколько десятков тысяч человек.

В ходе экспертных интервью, проведенных в рамках исследования, мнения экспертов по поводу использования разных инструментов для налаживания коммуникации с сотрудниками разных возрастных категорий разделились.

Так, эксперт компании «ВымпелКом» считает, что централизованный канал коммуникации, объединяющий на одной платформе все внутрикорпоративные сервисы намного эффективнее множества специализированных каналов.

«В нашей компании более тридцати тысяч человек, есть сотрудники возрастной категории 65+. Тем не менее, мы решили отказаться от других каналов внутренней коммуникации в пользу Jive. Мы разработали удобный и доступный для всех интерфейс, создали единое окно для получения сервисов. Могу с уверенностью сказать, что такой инструмент намного эффективнее работает, чем корпоративные издания и доски информации»⁵³.

Большинство же специалистов в области коммуникаций придерживаются мнения, что при выборе инструментов необходимо учитывать возрастную категорию сотрудников и использовать разные средства коммуникации для представителей разных поколений.

⁵³ Приложение 5. Текстовая расшифровка экспертного интервью №2.

Мнение экспертов по поводу использования внутренних социальных сетей в качестве инструмента коммуникации также было неоднозначным. Один из экспертов отметил, что социальные сети в большей степени подходят для компаний со средним возрастом сотрудников до 25-30 лет, и не будут эффективно работать для сотрудников старшего поколения.

Тем не менее, некоторые компании делают ставку на социальные сети как на инструмент, способный стать площадкой внутри компании, объединяющей работников разных сфер деятельности вне зависимости от возрастной категории, а также географической удаленности подразделения.

Результаты проведенного исследования также не позволяют сделать однозначных выводов по поводу эффективности использования данного инструмента внутренних коммуникаций. На графике ниже (рисунок 5) мы видим, что большинство респондентов в возрасте от 25 до 35 лет оценивают эффективность социальных сетей по 7-балльной шкале от 4 до 7 баллов (от «средней» до «выше среднего»). Также можно увидеть, что абсолютное большинство опрошенных в возрасте от 36 до 45 лет также оценили эффективность данного инструмента выше среднего.

В рамках дополнительного устного опроса респонденты отмечали, что внутри организации едва ли получится создать социальную сеть, сохранив присущую данному инструменту свободу мнений и высказываний. Внутриорганизационные коммуникации неизбежно подвергаются ограничениям и контролю со стороны руководства.

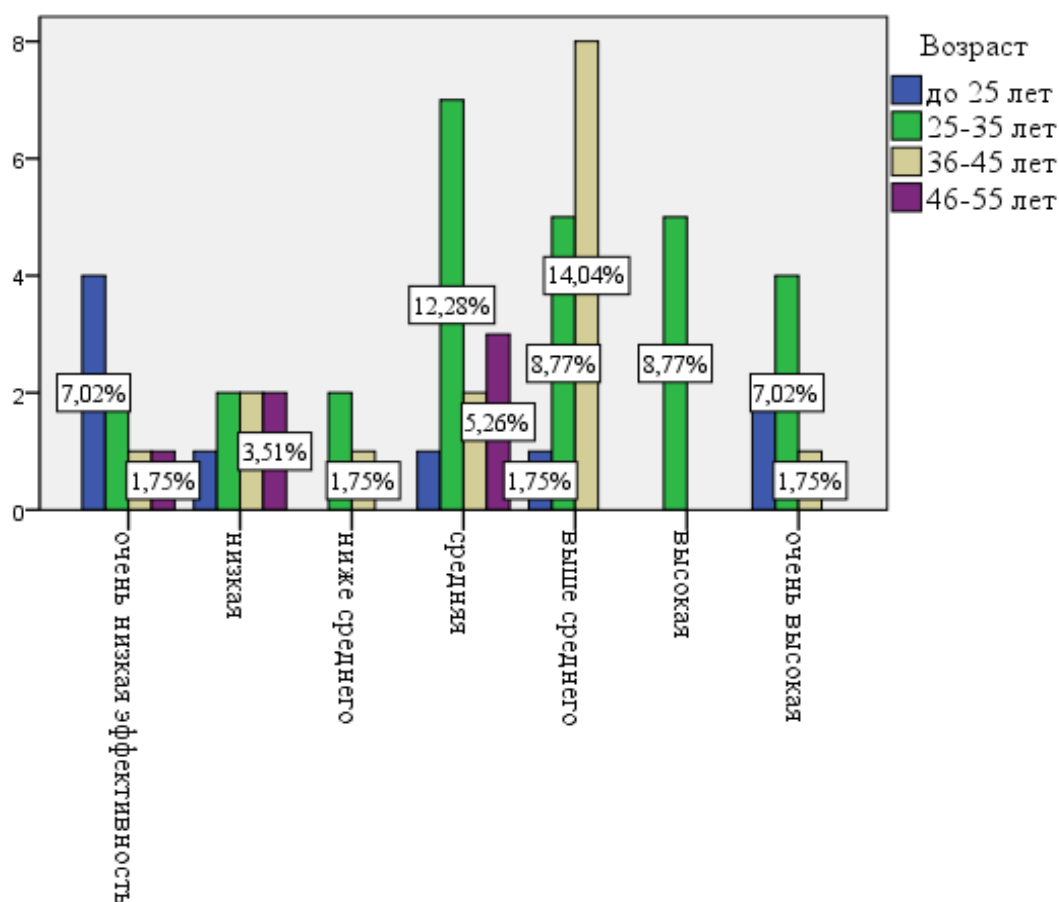


Рисунок 5. Оценка эффективности социальных сетей в качестве инструмента внутренних коммуникаций

Отношение самих сотрудников к социальным сетям также двойственно. Для кого-то социальные сети – чисто деструктивный элемент. Они отвлекают от работы и съедают все свободное время. Кому-то, наоборот, социальные медиа помогают расслабиться и соблюсти баланс «жизнь-работа».

В ряде случаев социальные медиа помогают работникам обойти административный контроль в процессе коммуникации. Традиционные методы коммуникации «руководитель – сотрудник» перестают быть эффективными. Организационные коммуникации меняются с течением времени.

Чтобы социальные сети не стали площадкой для высказывания недовольства, руководства должно постоянно давать обратную связь, налаживать двусторонние коммуникации.

Социальные медиа вполне способны бросить вызов иерархии существующих форм коммуникаций «руководитель – сотрудник», сократить разрыв между существующими организационными структурами. Руководители крупных компаний должны решить, интегрировать ли социальные сети в свою работу для более эффективного взаимодействия с сотрудниками или позволить им развиваться самостоятельно и, вполне возможно, полностью утратить контроль над значительной долей внутриорганизационных коммуникаций.

Отдельно хотелось бы отметить такой инструмент внутренних коммуникаций как корпоративное волонтерство. Этот инструмент не новый, однако в практике российских компаний он появился недавно.

Корпоративное волонтерство – любые действия работодателя, направленные на поощрение и поддержку деятельности сотрудников в местных сообществах на безвозмездной основе⁵⁴. Такое определение принято в рамках Глобального исследовательского проекта по корпоративному волонтерству. Что очень важно, в этом определении подчеркивается: волонтерская деятельность – это совместный труд работодателей и сотрудников.

Участие сотрудников в осуществлении социальных инициатив компании способствует интеграции ценностей персонала и организации. Кроме того, сотрудники получают возможность осуществления личной социальной ответственности, достижения общественного признания и чувства социальной значимости.

Эксперты отмечают, что участие в волонтерских акциях положительно влияет на психологический климат в коллективе: «по итогам ежегодного

⁵⁴ Allen K. The big tent. Corporate volunteering in the global age. 2012.

исследования социально-психологического климата в компании, мы отметили, что уровень вовлеченности сотрудников, регулярно принимающих участие в программах корпоративного волонтерства на 10% выше, чем у их коллег. Этот факт подтверждают и исследования многих других зарубежных компаний. К сожалению, в России это направление только начинает развиваться» - отмечает эксперт компании «Газпром нефть»⁵⁵.

Традиционно принято рассматривать корпоративное волонтерство в рамках корпоративной социальной ответственности компании. Тем не менее, корпоративное добровольчество как инструмент внутренних коммуникаций не уступает по своей эффективности широко используемым компаниями тренингам, корпоративным мероприятиям и другим популярным форматам работы с персоналом. Данный тезис подтверждают и результаты проведенного исследования.

Так, в результате анализа данных мы выяснили, сотрудники, часто или время от времени принимающие участие в программах корпоративного волонтерства, высоко оценивают эффективность данного инструмента с точки зрения объединения и организации взаимодействия сотрудников из разных подразделений компании, а также находящихся на разных организационных уровнях (рисунок 6):

⁵⁵ Приложение 4. Текстовая расшифровка экспертного интервью №1.

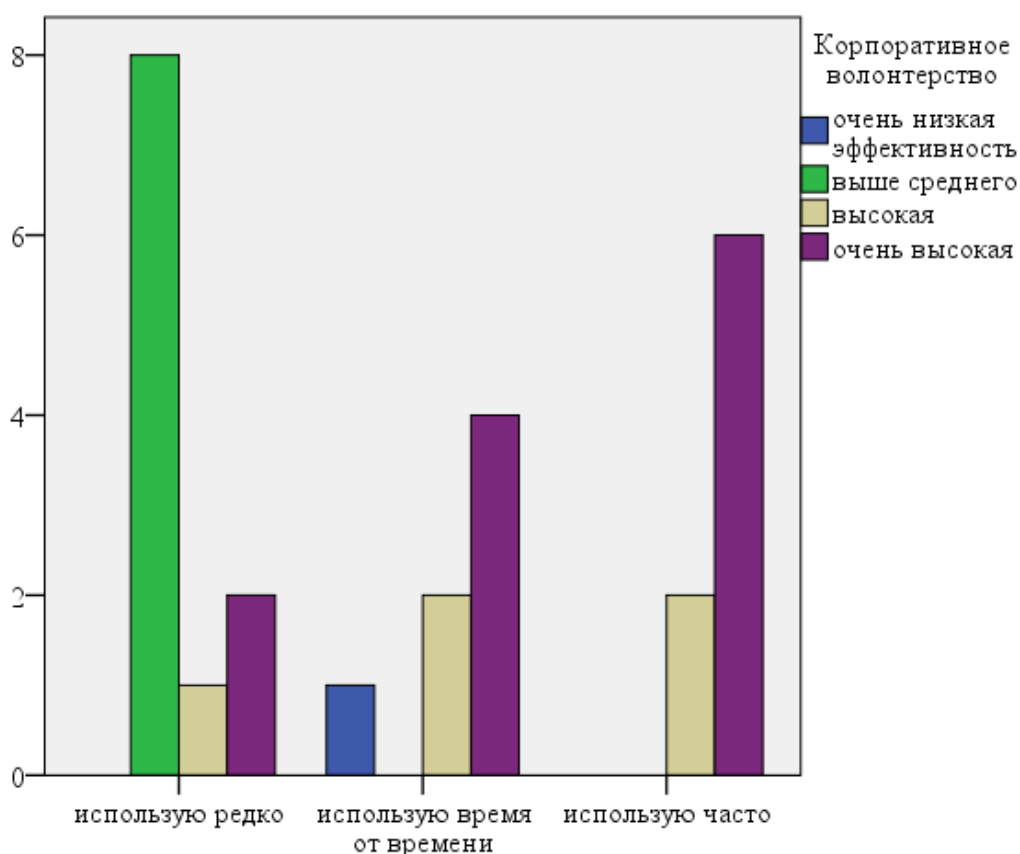


Рисунок 6. Эффективность корпоративного волонтерства с точки зрения объединения и организации взаимодействия сотрудников из разных подразделений компании.

Сотрудники, принимающие участие в волонтерских акциях также отмечают важность данного инструмента с точки зрения организации внутренних коммуникаций: *«Участие в такого рода проектах помимо того, что несет социальную пользу дому, также полезно самим волонтерам. Проект дает прекрасную возможность проявить себя в неформальной обстановке и способствует сплочению всего коллектива»*.

Стоит также отметить, что респонденты, которые редко принимают участие в корпоративном добровольчестве, также оценивают эффективность данного инструмента как «выше среднего» (таблица 4).

Таблица 4. Эффективность корпоративного волонтерства с точки зрения объединения и организации взаимодействия сотрудников из разных подразделений компании.

			Корпоративное волонтерство			Всего
			выше среднего	высокая	очень высокая	
Корпоративное волонтерство	использую редко		32,0%	8,0%	8,0%	48,0%
	использую время от времени		0,0%	8,0%	8,0%	16,0%
	использую часто		0,0%	4,0%	24,0%	28,0%
Всего			32,0%	24,0%	44,0%	100,0%

Похожую картину мы видим по итогам оценки эффективности такого инструмента внутренних коммуникаций как корпоративный спорт. Процент сотрудников, часто принимающих участие в спортивных мероприятиях, довольно низкий (см. Приложение 9). При этом данная категория респондентов достаточно высоко оценили эффективность этого инструмента (рисунок 7).

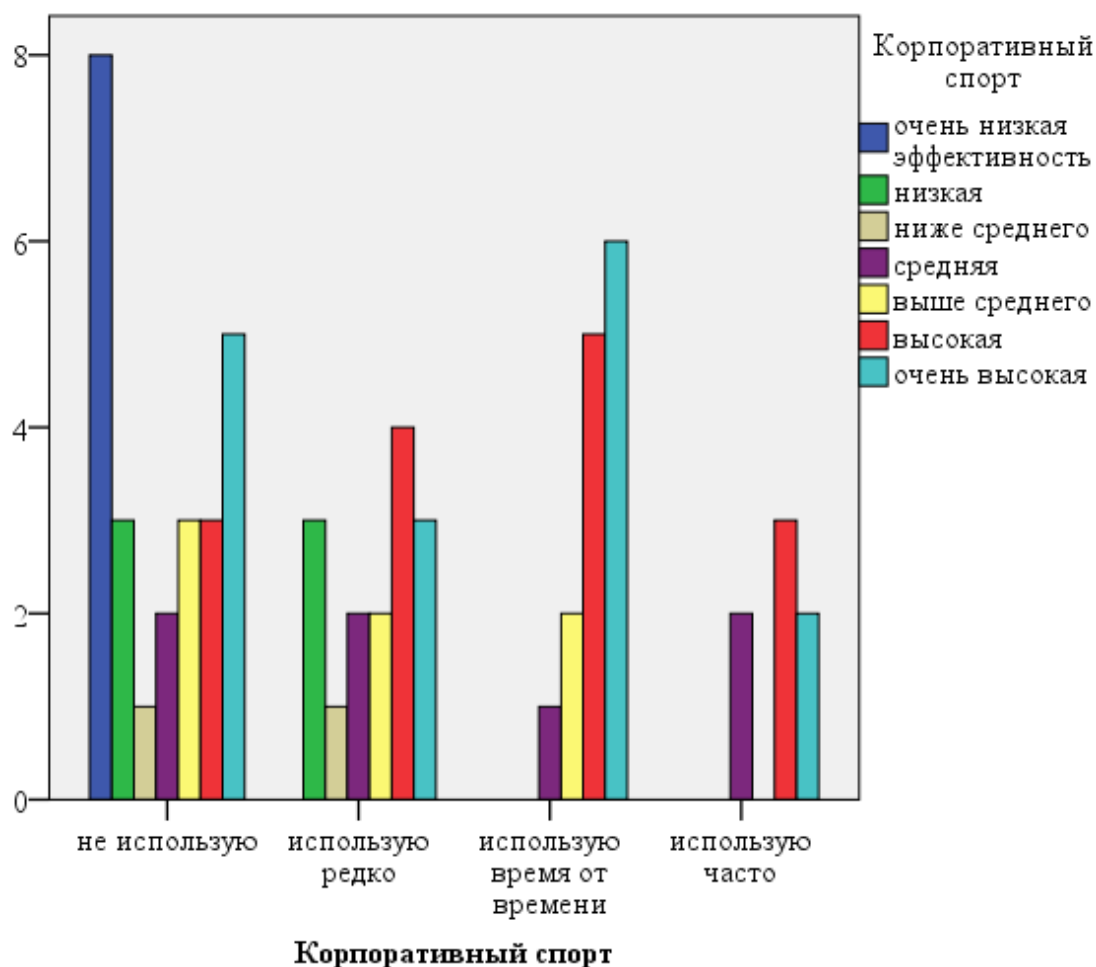


Рисунок 7. Эффективность корпоративного спорта с точки зрения объединения и организации взаимодействия сотрудников из разных подразделений компании.

Из графика также видно, что большинство сотрудников, не принимающих участие в корпоративном спорте, оценили его эффективность как «очень низкую».

Сами респонденты отмечают, что масштабные спортивные мероприятия, преследующие цель объединить специалистов разных подразделений компании, чаще всего превращаются в «тусовку» сотрудников, профессионально занимающихся тем или иным видом спорта:

«Невозможно показать высокие результаты за пару недель тренировок. Готовиться нужно круглогодично. Я занимаюсь спортом уже

15 лет. Конечно, это отнимает много времени. На соревнованиях много молодежи, бороться все сложнее».

На наш взгляд, спортивные мероприятия в качестве инструмента внутренних коммуникаций лучше работают в небольших коллективах, где не стоит цель сплотить в единую команду сотни разных подразделений. Когда соревнования проводятся на уровне профессионального спорта, возможность рядовых сотрудников принять участие в данном мероприятии в качестве спортсменов сокращается в разы:

«Мне известны случаи, когда региональные отделения специально берут на работу бывших олимпийских чемпионов, чтобы они выступали на зимних или летних играх нашей компании. Это, увы, распространенная практика» - отмечает один из сотрудников.

Наличие обратной связи.

Проблема создания эффективных инструментов обратной связи в территориально распределенных компаниях стоит особенно остро. С точки зрения самих сотрудников лучшими инструментами организации обратной связи являются личные встречи, собрания. Однако, в условиях территориальной распределенности компаний, а также большого количество сотрудников, организовать регулярное личное взаимодействие со всеми региональными подразделениями не представляется возможным. Еще более сложная задача в данном случае – организация обратной связи с топ-менеджментом компании.

К наиболее эффективным инструментам организации двусторонней коммуникации эксперты относят корпоративный портал: «Примером организации эффективной обратной связи в нашей компании является рубрика «Вопрос руководству» на корпоративном портале. Вопросы и

ответы видны всем сотрудникам. Туда приходят достаточно острые вопросы, возникают серьезные обсуждения»⁵⁶.

Тем не менее, результаты опроса показывают, что сотрудники не рассматривают корпоративный портал в качестве инструмента двусторонней коммуникации (рисунок 8), а его эффективность с данной точки зрения оценивают чаще всего как «ниже среднего» и «низкая».



Рисунок 4. Частота использования корпоративного портала для взаимодействия с сотрудниками своего подразделения/сотрудниками других подразделений/начальством.

В крупных компаниях корпоративный портал превращается в виртуальный склад информации, к которому сотрудники обращаются лишь

⁵⁶Приложение 6. Текстовая расшифровка экспертного интервью №3

по необходимости. Формы обратной связи, расположенные на подобных площадках не справляются с предписанной им функцией и существуют лишь номинально.

В таблице (таблица 5) приведены сильные и слабые стороны наиболее часто используемых инструментов внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях.

Таблица 5. Сильные и слабые стороны наиболее часто используемых инструментов внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях.

Инструмент	Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Личные встречи (общение сотрудников с руководителями в рамках каскадных брифингов, выездов руководства на объекты)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень доверия, информация «из первых уст»; • Интерактивность, вовлечение всех участников; • Возможность получить оперативную обратную связь. 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая занятость первых лиц, ограниченные возможности для проведения подобных мероприятий
<p>Инtranет-портал (для сотрудников с ПК/доступом к Сети (офисные работники, руководители среднего звена))</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное информирование по актуальным вопросам; • Интерактивность, возможность двусторонней коммуникации; 	<ul style="list-style-type: none"> • Целевая аудитория ограничена сотрудниками офиса
<p>Информационные доски, электронные рассылки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное информирование по актуальным вопросам; • Доступ ко всем 	<ul style="list-style-type: none"> • Объем информации ограничен, не позволяют дать развернутые

	целевым аудиториям.	пояснения, аналитику
Корпоративные издания (газеты, журналы)	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ к большинству целевых аудиториям; • Высокий уровень доверия, «престижность». 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая оперативность информации, за время выхода издания данные могут устареть.
Другие инструменты (визуальные материалы, листовки, брошюры, телепанели в офисных зданиях)	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптированы под решение конкретных задач, специфические (нередко труднодоступные) целевые аудитории. 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие затраты на производство • Ограниченный спектр задач

Говоря об эффективности внутренних коммуникаций в крупных компаниях необходимо учитывать некоторые организационные особенности, неизбежно возникающие в многоуровневых структурах.

«В крупных компаниях с их сложной иерархией деятельность руководителей любого уровня направлена на то, чтобы показать вышестоящим руководителям результаты своей деятельности. Часто бывает так, что не самые эффективные инструменты дают нужную картинку или красивый показатель для отчета. В таких случаях многие предпочитают эффект «здесь и сейчас» работе на перспективу и стратегические цели»⁵⁷.

Данные обстоятельства обуславливают использование широкого комплекса инструментов внутренних коммуникаций, часть из которых выполняет «показательную» функцию. Такой подход приводит к снижению эффективности системы внутрикорпоративных коммуникаций.

При наличии всех доступных технологий непосредственное взаимодействие с сотрудниками по-прежнему является наиболее

⁵⁷ Приложение 5. Текстовая расшифровка экспертного интервью №2.

эффективным инструментом коммуникации. Но с учетом всех особенностей крупных компаний специалистам по внутренним коммуникациям необходимо использовать альтернативные инструменты, которые, при комплексном подходе, могут быть не менее эффективны.

Степень эффективности коммуникационного взаимодействия внутри компании между ее географически удаленными подразделениями, группами сотрудников и между отдельными сотрудниками влияет на согласованность и результаты их действий, что, в свою очередь, влияет на успешность компании в целом.

2.3. Методические решения и рекомендации по совершенствованию инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний

Изучив и проанализировав собранную в ходе исследования информацию, автор считает целесообразным выделить основные особенности и проблемы организации системы эффективных внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний.

1) Излишняя централизация. Желание менеджмента держать все под контролем сказывается не только на системе управления компанией, но и на внутренних коммуникациях. Безусловно, за коммуникационной политикой компании должны стоять стратегические цели и ключевые ценности, разделяемые каждой функцией. Но часто такая централизация приводит к тому, что в коммуникациях на местах совершенно не учитывается региональная повестка, а навязанный корпоративным центром контент становится для сотрудников не актуальным и не отвечает их информационным запросам.

2) Всеобщий охват. Крупные компании с их тягой к «глобальности» часто организуют крупные мероприятия для внутренней общественности, пытаясь собрать на одной площадке как можно большее количество сотрудников и объединить их в единую команду. Затраты на такие мероприятия чаще всего не соизмеримы с полученным в итоге эффектом.

Проблема подобных мероприятий также часто заключается в том, что организаторы, пытаясь учесть интересы всех участников и заботящиеся в большей степени о качестве организации и реализации разработанной концепции, забывают об изначальной идее и ключевом послании события.

3) Использование всех инструментов одновременно. Универсальных инструментов внутренних коммуникаций, способных охватить все целевые аудитории в масштабах крупной компании не существует. Однако, использование сразу всех коммуникационных инструментов мало того, что не помогает в достижении данной цели, но может привести к рассогласованности информационных потоков и потере контроля над информационным полем. Поэтому специалистам по внутренним коммуникациям стоит выбирать количество и тип используемых инструментов соизмеримо возможностям отдела, с учетом имеющегося на данные цели бюджета. Гораздо больший эффект могут принести несколько эффективно использующихся, согласованных между собой инструментов внутренних коммуникаций.

4) Рассогласованность внутренних и внешних коммуникаций. Часто во внешних коммуникациях компания выступает как мощная, социально ориентированная, открытая, но это не находит должного подтверждения во внутрикорпоративных коммуникациях. В таком случае у сотрудников возникает ряд проблем с восприятием образа компании. Этому способствует:

- противоречие между мощным внешним имиджем и ощущением собственной незначительности и малоценности сотрудников внутри нее;

- преобладание отрицательного стимулирования (страх увольнения);
- недостаток информации о деятельности компании в регионах, предстоящих изменениях и как следствие неуверенность в собственном будущем.

Внутренняя среда крупной компании переполнена информационными ресурсами. Сотрудники, как и во внешней среде, получают информацию сразу по нескольким каналам коммуникации. Однако, получить сообщение не значит принять его к сведению или хотя бы ознакомиться с содержанием.


В условиях информационной перегруженности внимание внутренней аудитории необходимо завоевывать наравне с вниманием потребителей. Недостаточно просто хорошего и понятного текста. Специалистам по внутренним коммуникациям крупных компаний приходится искать новые необычные форматы, осваивать инновационные походы к построению отношений с людьми в условиях разной информационной доступности.

Не существует каких-либо универсальных схем, позволяющих с закрытыми глазами создать эффективную систему внутренних коммуникаций крупной компании. Постоянный анализ рынка, деятельности конкурентов и сферы функционирования предприятия, обзор новых и существующих инструментов коммуникации, учет интересов всех групп общественности и региональной специфики подразделений, организация непрерывной обратной связи – это только некоторые обязательные элементы, обеспечивающие эффективную работу системы внутренних коммуникаций.

На данном этапе мы можем сформулировать некоторые рекомендации по оптимизации и повышению эффективности инструментов внутренних коммуникаций территориально распределенных компаний.

Поиск новых форм коммуникации

Направления развития внутренних коммуникаций следуют трендам коммуникации в целом:

Приоритет визуальной информации		Использование возможностей дизайна и персонализации; формат Instagram, качественный фотоконтент
Уменьшение времени концентрации на информации		Использование технологий геймификации, видео-контент
Переизбыток информации		Персонификация контента, объединение сервисов, таргетирование информации
Неэффективность традиционных текстовых форматов		Использование лонгридов, дайджестов, инфографики
Увеличение числа каналов коммуникации		Создание кроссплатформенных инструментов, объединение сервисов

Сеть и мобильные технологии позволяют производить своевременные, мультимедийные, интерактивные коммуникации для любой должности, позиции, расположения или дохода.

Намечается переход от потребления внутреннего контента к его производству: сотрудником важно знать, что их слышат, а их мнение имеет значение. Основная задача специалиста по внутренним коммуникациям - помогать сотрудникам совершенствовать навыки коммуникаторов, выделять самое ценное во вкладах сотрудников, подчеркивая ключевые сообщения о стратегии и ценностях компании.

Концентрация коммуникаций

- разработка не более 3-4 ключевых ценностей компании, вокруг которых будет строиться вся коммуникация;
- активное коммуницирование ценностей компании как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию с использованием определенного набора инструментов, соблюдая баланс «затраты - результат»;
- все транслируемые на внутреннюю аудиторию послания должны объединяться в рамках четкого месседжа, отражающего ключевые ценности компании;
- обеспечение соответствия транслируемых ключевых ценностей реальной ситуации в компании. Если соответствия добиться не удастся, лучше от трансляции таких ценностей отказаться;
- интеграция ключевых сообщений в релевантные мероприятия;
- развитие знаний и инициативы. Создание в компании условий кроссфункционального взаимодействия, возможности обмена знаниями и идеями;
- развитие эффекта взаимодействия различных инструментов коммуникации, возникающего при их совместном использовании.

Сегментирование аудитории

Следует разделять задачи внутренних коммуникаций, а также используемые инструменты для взаимодействия с основными целевыми группами внутри компании.

Необходимо выделять как минимум высший менеджмент, средний менеджмент и группу с исключительно исполнительскими функциями.



Тем не менее, в большинстве случаев допустимо объединение сотрудников и среднего менеджмента в одну группу.

Одна из главных сложностей здесь заключается в соблюдении баланса интересов разных групп общественности. Тяготение специалистов по коммуникациям крупных компаний к показательной деятельности существенным образом сказывается на эффективности используемых инструментов.

Чрезвычайно важно учитывать региональную повестку для сотрудников территориально удаленных подразделений, оптимально сочетать новости отрасли и компании в целом. Полезным инструментом также может стать таргетирование информации для сотрудников разной специализации, находящихся на разных организационных уровнях.

Вовлечение сотрудников в социальную деятельность компании

Стоит отметить, что коммуникации не могут строиться только вокруг производственной эффективности и финансовой выгоды от деятельности компании. Кроме того, территориально распределенные компании включают в себя подразделения, разделенные не только географически, но и функционально. Организациям подобного типа довольно трудно найти идею, объединяющую профессионалов разного профиля деятельности, обладающих разным функционалом.

Внутренние коммуникации – это, в первую очередь, коммуникации с отдельными людьми. Поэтому развитие социальной ответственности сотрудников, на наш взгляд, является важной частью построения эффективной системы внутренних коммуникаций.

Участие сотрудников в осуществлении социальных инициатив компании способствует интеграции ценностей персонала и организации. Кроме того, сотрудники получают возможность осуществления личной социальной ответственности, достижения общественного признания и чувства социальной значимости.

С организационной точки зрения исследователи выделяют несколько способов поддержки компанией добровольческой активности своих сотрудников: выделение определенного количества рабочих часов для волонтерской работы, финансовая или материально-техническая поддержка, признание со стороны работодателя, нематериальная поддержка⁵⁸.

Оплачиваемые рабочие часы на занятие волонтерской деятельностью чаще всего предоставляют своим работникам компании в США и Западной Европе. Такой подход предусматривает предоставление работникам

⁵⁸ Gatignon-Turnau, A.-L., & Mignonac, K. 2015. (Mis)using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68: 7-18

оплачиваемого отпуска для занятия волонтерством или возможность тратить на добровольчество часть рабочего времени.

Второй способ поддержки волонтерской активности сотрудников – выделение денежных средств, оборудования, транспорта, а также компенсация расходов на организацию волонтерских акций (закупка необходимых материалов, призов, сертификатов и т.д.).

Многие исследователи также отмечают важность признания и оценки работодателем волонтерской деятельности сотрудников. Такое признание может выражаться в виде наград, благодарственных писем, грамот, статей в корпоративных изданиях, совместных обедов с участием руководства.

Согласно исследованию СЕСР⁵⁹, чуть более половины компаний, осуществляющих волонтерские программы, используют те или иные формы нематериального поощрения своих сотрудников.

Кроме того, компании по-разному подходят к организации и популяризации добровольческой деятельности. Некоторые компании самостоятельно подбирают, организуют волонтерские акции совместно с НКО, активно привлекая к участию своих сотрудников. Но большинство работодателей выбирают пассивную позицию, предоставляя возможность сотрудникам самостоятельно выбирать ту или иную форму участия в волонтерской деятельности⁶⁰.

Работодатель может использовать одновременно несколько из указанных способов поддержки волонтерской активности своих сотрудников. Это зависит от того, насколько серьезно компания относится к данному виду социальной активности, а также от уровня развития культуры волонтерства в целом.

⁵⁹ Committee Encouraging Corporate Philanthropy (with The Conference Board). 2014. Giving in numbers, 2014 edition. [<http://cecpc.co/measurement/benchmarking-reports/giving-in-numbers/2014-edition.html>].

⁶⁰ Jessica B. Rodell Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research// Journal of Management Vol. 42 No. 1, January 2016 55 –84

Организация двусторонней коммуникации

Проблема построения эффективных инструментов обратной связи в территориально распределенных компаниях стоит особенно остро. Работники региональных подразделений считают, что все важные решения в компании принимаются без учета их мнения и возможностей. Региональным структурам «спускают сверху» инициативы, разработанные в корпоративном центре, что приводит к их непопулярности на местах.

Система внутренних коммуникаций должна включать:

- регулярные исследования социально-психологического климата в компании, мониторинг реакции на изменения;
- построение эффективной двусторонней коммуникации. Недостаточно просто регулярно получать обратную связь от сотрудников компании. Важна оперативная реакция на запрос аудитории, учет мнений и готовность к изменениям;
- интеграцию максимально широкого спектра мнений внутренних стейкхолдеров при разработке PR-программ;
- обеспечение доступности высшего руководства. Создание реально работающих инструментов взаимодействия топ-менеджмента с линейным персоналом. Изменение понимания руководителями высшего звена роли и значения прямых и открытых коммуникаций со своими сотрудниками разных уровней подчинения.

В условиях эффективно действующей системы обратной связи, сотрудники могут не только задавать свои вопросы, но и высказывать предложения по стратегическому развитию компании. А значит их вовлеченность в бизнес-процессы растет, обеспечивая низкую текучесть и высокую лояльность персонала.

Выводы по главе 2

1. Результаты исследования подтверждают наличие зависимости между географической удаленностью подразделения и уровнем информированности сотрудников о деятельности компании, ключевых изменениях. Излишний контроль коммуникаций из корпоративного центра приводит к выпадению региональной повестки, снижению интереса к транслируемой информации.

2. Исследование показало, что наиболее эффективным инструментом внутренних коммуникаций сотрудники, вне зависимости от должностного положения, считают личное взаимодействие. Официальные каналы информации чаще используются руководителями. Возрастает внимание к поколенческому аспекту внутренней аудитории. В зависимости от возрастной категории сотрудники выбирают разные инструменты коммуникации.

3. На данный момент в большинстве компаний внедрены и используются современные коммуникационные технологии. Однако, технологии нуждаются в непрерывной трансформации. В крупных компаниях корпоративный портал превращается в виртуальный склад информации, к которому сотрудники обращаются лишь по необходимости. Формы обратной связи, расположенные на подобных площадках не справляются с предписанной им функцией и существуют лишь номинально.

4. К социальным медиа как сотрудники, так и эксперты относятся неоднозначно. Их потенциал соседствует со значительными рисками. У специалистов по коммуникациям возникают сомнения, что работники компании начнут активно пользоваться корпоративной социальной сетью. Руководители боятся, что сотрудники будут впустую тратить рабочее время на общение в социальной сети.

4. Респонденты отметили потенциал корпоративного волонтерства как инструмента повышения уровня вовлеченности сотрудников, развития социальных инициатив компании и интеграции ценностей персонала и организации.

5. Организационные особенности территориально распределенных компаний обуславливают использование широкого комплекса инструментов внутренних коммуникаций, часть из которых выполняет «показательную» функцию. Такой подход осуществляется в ущерб эффективности системы внутрикорпоративных коммуникаций.

Заключение

Полученные в ходе проведенного исследования результаты дают основание считать решенными задачи, поставленные в работе:

- описаны особенности функционирования территориально распределенных компаний, а также системы внутренних коммуникаций в них;
- проведено исследование эффективности инструментов внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях разных сфер деятельности;
- разработаны практические рекомендации по оптимизации стратегии коммуникации с внутренней общественностью.

Однако полученные выводы не претендуют на исчерпывающее решение вопросов, связанных с проблемой эффективности внутренних коммуникаций в компаниях с территориально распределенной структурой.

Множественность целей отношений с внутренней общественностью, специфика функций каждого подразделения компании, а также социокультурные особенности регионов затрудняют выбор оптимальных инструментов внутренних коммуникаций, а также оценку их эффективности. Тем не менее, выявленные в ходе анализа параметры наиболее эффективных инструментов внутренних коммуникаций являются достаточно универсальными для территориально распределенных компаний и могут быть использованы в целях оптимизации системы внутренних коммуникаций.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что при наличии всех доступных технологий непосредственное взаимодействие с сотрудниками по-прежнему является наиболее эффективным инструментом коммуникации.

Но с учетом всех особенностей крупных компаний специалистам по внутренним коммуникациям необходимо использовать альтернативные инструменты, которые, при комплексном подходе, могут быть не менее эффективны.

В условиях информационной перегруженности внимание внутренней аудитории необходимо завоевывать наравне с вниманием потребителей. Специалистам по внутренним коммуникациям крупных компаний приходится искать новые необычные форматы, осваивать инновационные подходы к построению отношений с людьми в условиях разной информационной доступности, соблюдать баланс между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании, между документированной (формальной) информацией и вербальными средствами.

Стоит отметить, что использование слишком широкого набора инструментов внутренних коммуникаций приводит к рассогласованности информационных потоков и потере контроля над информационным полем, а также снижению эффективности коммуникационных инструментов.

Внутренние коммуникации – это, в первую очередь, коммуникации с отдельными людьми, которым важно знать, что стоит за стратегией компании, каковы ее предпосылки и какое место они занимают в процессе её реализации.

Формализация процессов, присущая крупным компаниям, приводит к снижению эффективности горизонтальных связей между подразделениями, что приводит к дефициту общего знания о стратегических целях компании. Недостаток информации по интересующим сотрудников вопросам создает эффект бумеранга, когда любая существенная информация о стратегии и будущем Компании начинает отбрасываться, становится неинтересной.

Четко выстроенная система внутренних коммуникаций позволяет значительно увеличить вовлеченность сотрудников в реализацию

организационной стратегии, повысить управляемость за счет оптимизации информационных цепочек и, таким образом, уменьшить издержки.

Коммуникационное взаимодействие внутри компании между ее географически удаленными подразделениями, группами сотрудников и между отдельными сотрудниками влияет на согласованность и результаты их действий, что, в свою очередь, влияет на успешность компании в целом.

Любая коммуникационная активность, как во внешней среде, так и внутри компании должна быть адаптирована к специфике её деятельности, масштабу и сфере, в которой она функционирует. Необходимо следить за соответствием системы внутренних коммуникаций современным стандартам, соотнесённостью с внешними факторами и особенностями территориально распределенных компаний.

Список использованных источников и литературы

1. Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров. М.: ИКФ: ЭКМОС, 2002. 478 с.
2. Ашмарина С. И., Кандрашина Е. А., Шведова И. А. Территориальное распределение бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 5 (127). С. 77-83.
3. Ашмарина С.И., Зотова А.С. Пути совершенствования корпоративного информационного обеспечения в современных экономических условиях// Вестник Самарского государственного университета. 2008. № 7 (66). С. 72-77.
4. Бияков О. А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. Томск: Издательство томского университета, 2004. 152 с.
5. Большаков С. Н., Большакова Ю. М. Внутрикорпоративные коммуникации: стратегии и практики реализации // Экономика и политика, 2013 год, №1
6. Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С. разработка эффективной системы мотивации персонала в территориально распределенных организациях как научная и практическая проблема менеджмента // БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО. Вестник волгоградского института бизнеса, 2014, ноябрь № 4 (29).
7. Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013. 240 с.
8. Гавра Д. П., Шишкин Д. П. Оценка эффективности внутрикорпоративных связей с общественностью//Вестник Санкт-Петербургского университета – вып.4, 2012

9. Горелов О.И. Организационное поведение, М., 2010
10. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: ФГАНУ «Центр социологических исследований», Институт социологии РАН, 2012. – 404 с.
11. Демин Ю. М. Бизнес PR. М.: Бератор-пресс, 2003. 333 с
12. Зборовский, Г. Е. Общая социология: Учебник/Г. Е. Зборовский. – 3-е изд., испр. И доп. – М.: Гардарики, 2004. – 592 с. (с. 168-169)
13. Кравченко К. А. Особенности управления крупными промышленными компаниями // Проблемы теории и практики управления. – 2007 - №11
14. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. / Основы теории связей с общественностью: учебник — Санкт-Петербург: Питер, 2012. — 377 с.
15. Крылов, А. Н. Теория и практика менеджмента коммуникаций. М., 2002.
16. Мелентьева Н. И, Организация и планирование бизнес-коммуникаций: методология и методика. – М., 2005.
17. Несмеева А. Ф. Внутренние коммуникации // журнал Connect, 2004
18. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие для студентов специальности 350400 «Связи с общественностью». Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004
19. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология научного исследования. – М.: Либроком. 2009 – 280 с. (76 стр.)
20. Портер М.Е. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества // Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. 3-е изд., перераб. М., 2006.
21. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М., 2007.

22. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. М.: Дело, 2011. – С. 43–71.
23. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. Пособие/Пер. с англ. Под ред. Проф. Л.Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
24. Тейлор Ф. Управление коммуникациями организации. М.: Инфра-М. 2002. – С. 224–305.
25. Тощенко Ж.Т. Социология. Общий курс. – 2-е изд., доп. И перераб. М.: Прометей: Юрайт-М, 2001. 511 с.
26. Филатова О. Г., Шишкин Д. П. Основы бизнес-PR. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2012. 195 с.
27. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. 3-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2007. 567 с.
28. Allen K. The big tent. Corporate volunteering in the global age. 2012
29. Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
30. Expect the Unexpected: Building business value in a changing world. KPMG International, 2012.
31. Gatignon-Turnau, A.-L., & Mignonac, K. 2015. (Mis)using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68: 7-18
32. Jessica B. Rodell Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research// *Journal of Management* Vol. 42 No. 1, January 2016 55 –84
33. Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices. Global Corporate Governance Forum. IFC. Focus 8, 2009.
34. Committee Encouraging Corporate Philanthropy (with The Conference Board). 2014. Giving in numbers, 2014 edition.

- [<http://cecsp.co/measurement/benchmarking-reports/giving-in-numbers/2014-edition.html>].
35. Theodore Levitt. Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth. Hardcover – June, 1962.
36. Англо-русский экономический словарь. [Электронный ресурс] URL: http://economy_en_ru.academic.ru/60009/stakeholder
37. Журнал «Медиаскоп» [Электронный ресурс]. URL: mediascope.ru
38. Киселев В. Внутрикorporативные коммуникации: 5 острых проблем, которые решит внутренний PR//Генеральный директор. М – 2015 [Электронный ресурс] URL: <http://www.gd.ru/articles/3888-vnutrikorporativnye-kommunikatsii>
39. Лиходедов К. М. Система коммуникаций организации – СПб: 2008 [Электронный ресурс] URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a26.htm>
40. РСПП: Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rspp.ru/simplepage/157>
41. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/>
42. Яшин С. Виды внутренних коммуникаций [Электронный ресурс] URL: <http://www.dizk.ru/kommunikativnoe-povedenie/vidyi-kommunikatsiy.html>
43. E-xecutive – сообщество эффективных менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-xecutive.ru>
44. elibrary.ru (Научная электронная библиотека)
45. inside-pr.ru (Сообщество внутренних коммуникаторов)
46. cyberleninka.ru (Научная электронная библиотека)

47. KPMG. Аудит [Электронный ресурс]. URL:

<http://www.kpmg.com/ru/ru/pages/default.aspx>

48. liveinternet.ru (Интернет-портал статистики)

49. SOVETNIK.ru (журнал «Советник»)

50. slideshare.net (Сервис для публикации презентаций)

Приложение 1

Количество организаций (юридических лиц) и их территориально-обособленных подразделений в 2015 году по Российской Федерации в разрезе видов экономической деятельности

Наименование	Код ОКВЭД	Количество организаций (юридических лиц)	Количество их территориально-обособленных подразделений		Количество их дочерних и зависимых обществ
			всего	из них имеют статус филиалов	
А	Б	1	2	3	4
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	А	7117	8952	660	94
добыча полезных ископаемых	С	1628	3410	299	481
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	СА	888	2372	204	294
добыча полезных ископаемых, кроме топливно- энергетических	СВ	740	1038	95	187
обрабатывающие производства	D	16036	23520	2416	3611
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	DA	3107	4867	581	329
текстильное и швейное производство	DB	701	873	32	21

производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	DC	152	176	8	2
обработка древесины и производство изделий из дерева	DD	650	789	50	55
целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	DE	1922	2300	245	158
химическое производство	DG	763	1212	176	413
производство резиновых и пластмассовых изделий	DH	706	902	83	62
производство прочих неметаллических минеральных продуктов	DI	1461	1822	145	180
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	DJ	1465	1965	146	493
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	DL	1654	2369	225	487
производство транспортных средств и оборудования	DM	903	1486	133	495
прочие производства	DN	679	1685	231	38
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	E	6136	12030	1868	750
строительство	F	5657	9388	1423	664

оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	G	16568	49821	9696	2177
гостиницы и рестораны	H	1901	3019	529	37
транспорт и связь	I	5854	15096	3555	1086
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	K	17915	26160	4283	2281
государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	L	68	139	47	
образование	M	5162	6287	919	12
здравоохранение и предоставление социальных услуг	N	1384	1930	231	35
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	O	6519	7962	747	109

Приложение 2. Образец анкеты

АНКЕТА «ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ»

*В рамках проводимого исследования инструментов внутренних коммуникаций в территориально распределенных компаниях просим Вас ответить на несколько вопросов, приведенных ниже.
Анонимность ответов гарантируется.*

1. Какие из перечисленных способов коммуникации Вы используете для взаимодействия? В каждой ячейке таблицы поставьте цифру от 1 до 4 (где 1 – не использую; 2- использую редко; 3 –использую время от времени; 4 – использую часто).

Другие способы коммуникации можете вписать на свое усмотрение.

	С сотрудниками вашего подразделения	С сотрудниками других подразделений компании	С начальством
Личные встречи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Собрания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Телефонная связь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Корпоративный портал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Электронная почта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Социальные сети	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мессенджеры (WhatsApp, Viber и др.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ящик вопросов и ответов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Корпоративные праздники, фестивали, конкурсы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Корпоративные форумы, конференции, семинары	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Спортивные мероприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Программа корпоративного волонтерства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Какие инструменты Вы используете для получения информации о текущей деятельности компании, новостях, грядущих событиях?

В каждой ячейке таблицы поставьте цифру от 1 до 4 (где 1 – не использую; 2- использую редко; 3 –использую время от времени; 4 – использую часто).

Другие инструменты можете вписать на свое усмотрение.

Официальный сайт компании	<input type="checkbox"/>
Социальные сети	<input type="checkbox"/>
Корпоративный портал	<input type="checkbox"/>
Корпоративная рассылка	<input type="checkbox"/>
Корпоративная газета/корпоративный журнал	<input type="checkbox"/>
Информационные листки, буклеты	<input type="checkbox"/>
Отчет для сотрудников	<input type="checkbox"/>
Информационные доски	<input type="checkbox"/>
Телепанели	<input type="checkbox"/>
Корпоративное телевидение	<input type="checkbox"/>
Корпоративное радио	<input type="checkbox"/>
Собрания	<input type="checkbox"/>
Личные встречи	<input type="checkbox"/>
Внешние источники, не относящиеся к компании	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

3. Какие инструменты, на Ваш взгляд, наиболее эффективны для объединения и организации взаимодействия сотрудников из разных отделов/подразделений компании, а также находящихся на разных организационных уровнях?

Оцените эффективность используемых в Вашей компании инструментов внутрикорпоративных коммуникаций по 7-бальной шкале, где 1 – очень низкая эффективность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая.

Другие инструменты можете вписать на свое усмотрение.

Личные встречи	1	2	3	4	5	6	7
Собрания	1	2	3	4	5	6	7
Телефонная связь	1	2	3	4	5	6	7

Корпоративный портал	1	2	3	4	5	6	7
Электронная почта	1	2	3	4	5	6	7
Социальные сети	1	2	3	4	5	6	7
Мессенджеры (WhatsApp, Viber и др.)	1	2	3	4	5	6	7
Ящик вопросов и ответов	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративные праздники, фестивали, конкурсы	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративные форумы, конференции, семинары	1	2	3	4	5	6	7
Спортивные мероприятия	1	2	3	4	5	6	7
Программа корпоративного волонтерства	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6	7

4. Какие инструменты, на Ваш взгляд, наиболее эффективны для информирования сотрудников о текущей деятельности компании, новостях, грядущих событиях?

Оцените эффективность используемых в Вашей компании инструментов внутрикорпоративных коммуникаций по 7-бальной шкале, где 1 – очень низкая эффективность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая.

Другие инструменты можете вписать на свое усмотрение.

Официальный сайт компании	1	2	3	4	5	6	7
Социальные сети	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративный портал	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративная рассылка	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративная газета/корпоративный журнал	1	2	3	4	5	6	7
Информационные листки, буклеты	1	2	3	4	5	6	7
Отчет для сотрудников	1	2	3	4	5	6	7
Информационные доски	1	2	3	4	5	6	7
Телепанели	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративное телевидение	1	2	3	4	5	6	7
Корпоративное радио	1	2	3	4	5	6	7
Собрания	1	2	3	4	5	6	7

Личные встречи	1	2	3	4	5	6	7
Внешние источники, не относящиеся к компании	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6	7

5. Оцените уровень организации взаимодействия между сотрудниками в компании (удобство и разнообразие инструментов коммуникации и взаимодействия с коллегами/начальством) по 7-бальной шкале (где 1 – очень низкая осведомленность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Оцените уровень Вашей осведомленности о деятельности компании в целом (изменения в компании, основные проекты, проблемы и достижения) по 7-бальной шкале (где 1 – очень низкая осведомленность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Оцените уровень Вашей удовлетворенности работой в компании по 7-бальной шкале (где 1 – очень низкая осведомленность, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Общие сведения о сотруднике.

Возраст
<input type="checkbox"/> до 25 лет <input type="checkbox"/> 25-35 лет <input type="checkbox"/> 36-45 лет <input type="checkbox"/> 46-55 лет <input type="checkbox"/> старше 55 лет
Пол
<input type="checkbox"/> мужской <input type="checkbox"/> женский
Город
Должность в компании

Благодарим Вас за участие в исследовании!

Приложение 3. Гайд экспертного интервью

Исследование «ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ТЕРРИТОРИАЛЬНО РАСПРЕДЕЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ»

1. Какие особенности внутренних коммуникаций крупной компании Вы можете выделить?
2. С какими трудностями сталкиваются специалисты по внутренним коммуникациям в условиях территориально распределенной компании?
3. Какие инструменты внутренних коммуникаций, на Ваш взгляд, являются наиболее эффективными с точки зрения информирования сотрудников?
4. Какие инструменты эффективны с точки зрения организации обратной связи?
5. Как Вы считаете, должны ли отличаться используемые инструменты внутренних коммуникаций в зависимости от сферы деятельности компании?
6. Существуют ли универсальные инструменты внутренних коммуникаций, которые одинаково хорошо работают в компаниях разного масштаба и сферы деятельности?
7. Каким образом в вашей компании осуществляется взаимодействие с территориально удаленными подразделениями? Существуют ли специалисты по внутренним коммуникациям на местах или коммуникации осуществляются по большей части из центрального офиса?
8. Какие методы оценки эффективности системы внутренних коммуникаций используются в вашей компании?
9. Какие основные тенденции в сфере внутренних коммуникаций вы бы отметили в Вашей компании за последние 2-3 года?

Информация об эксперте:

Ф.И.О. _____

Контактная информация (тел., e-mail)

Должность и специализация

Организация

Дата интервью _____

Приложение 4. Текстовая расшифровка экспертного интервью №1

1. Какие особенности внутренних коммуникаций крупной компании Вы можете выделить? С какими трудностями сталкиваются специалисты по внутренним коммуникациям в условиях территориально распределенной компании?

Различная степень физической доступности персонала усложняет выбор оптимальных инструментов внутренних коммуникаций (цеховой персонал, офисные сотрудники). Специалисты по внутренним коммуникациям крупной компании находятся в состоянии многозадачности.

Направления деятельности разных подразделений компании отличаются. Коммуникации должны учитывать сферу деятельности сотрудников, на которых они направлены.

В коммуникациях также нужно учитывать разный возраст сотрудников, социокультурные особенности региона, в котором расположено подразделение. Информационные запросы и стиль коммуникационного поведения очень сильно отличаются.

2. Какие инструменты внутренних коммуникаций, на Ваш взгляд, являются наиболее эффективными с точки зрения информирования сотрудников? Какие инструменты эффективны с точки зрения организации обратной связи?

В данном случае эффективность инструментов зависит от того, в каком подразделении компании работает сотрудник. Так, индекс читаемости корпоративного портала среди сотрудников Корпоративного центра компании составляет 98% и занимает 1 место в списке источников информации о компании. У нас портал отличается для Корпоративного

центра и дочерних обществ. Учитывается региональная специфика и местная информационная повестка.

На производствах, где у сотрудников нет доступа к интранету, используются информационные доски. Там размещаются рабочие графики, оперативная информация, а также информация из корпоративного центра.

В регионах и среди цехового персонала у нас очень популярна Нефтегазета. Также печатным изданиям в большей степени отдают предпочтение сотрудники старшего возраста. Молодежь предпочитает портал и электронные коммуникации.

Безусловно, личное взаимодействие является самым эффективным инструментом коммуникации, но в условиях крупной компании организация личного взаимодействия значительно затрудняется.

Прямого взаимодействия линейного персонала с топ-менеджментом мы не организуем. Раньше на портале работал раздел с вопросами, адресованными непосредственно генеральному директору и членам правления. Но вопросы, которые сотрудники там задавали не соответствовали уровню топ-менеджмента. Людей больше интересовали какие-то организационные вопросы.

3. Как Вы считаете, должны ли отличаться используемые инструменты внутренних коммуникаций в зависимости от сферы деятельности компании?

Большинство инструментов внутренних коммуникаций универсальны и используются компаниями вне зависимости от сферы их деятельности. Тем не менее, всегда необходимо учитывать функционал сотрудников (офисные работники или цеховые), возраст и многие другие факторы.

4. Существуют ли универсальные инструменты внутренних коммуникаций, которые одинаково хорошо работают в компаниях разного масштаба и сферы деятельности?

Универсальные инструменты – это корпоративный портал, корпоративные издания. К универсальным инструментам также можно отнести различные командообразующие мероприятия, спорт, КВН. Эффективность этих инструментов зависит от уровня организации и компетенций специалиста, который этим занимается.

5. Каким образом в вашей компании осуществляется взаимодействие с территориально удаленными подразделениями? Существуют ли специалисты по внутренним коммуникациям на местах или коммуникации осуществляются по большей части из центрального офиса?

Функция так или иначе представлена в каждом подразделении компании. Наличие специалиста по внутренним коммуникациям зависит от размера ДО, где-то пару человек занимаются как внешними, так и внутренними коммуникациями. Если предприятие большое, то это может быть отдельный специалист.

Все коммуникации согласованы с корпоративным центром. У компании есть четыре коммуникационных приоритета, которые она продвигает как во внешних, так и во внутренних коммуникациях. Эти приоритеты: технологичность, эффективность, забота об экологии и человеческий капитал. Важно, чтобы ценности, которые компания транслирует на внешнюю аудиторию, совпадали с ценностями и ключевыми сообщениями внутри компании.

В компании работает система каскадирования коммуникаций. В крупных компаниях это необходимый элемент.

Мы также стараемся соблюсти баланс между информационной стратегией компании и запросами внутренней аудитории. Получение регулярной обратной связи здесь играет важную роль.

6. Какие методы оценки эффективности системы внутренних коммуникаций используются в вашей компании?

Каждый год в компании проводится исследование социально-психологического климата. Также проводим опросы и фокус-группы, особенно если внедряем новые инструменты или подходы.

Мы стараемся как можно чаще получать обратную связь от сотрудников компании и совершенствовать работу внутренних коммуникаций. У нас также прописаны определенные критерии эффективности, которыми мы руководствуемся. Есть количественные и качественные показатели.

7. Какие основные тенденции в сфере внутренних коммуникаций вы бы отметили за последние 2-3 года?

В целом тенденции в сфере внутренних коммуникаций дублируют тенденции в сфере коммуникаций в целом.

Возрастает роль мобильного контента. Люди сейчас неразрывно связаны со своими смартфонами. Чтобы не потерять связь с сотрудниками необходимо создавать приложения, адаптировать корпоративный портал для мобильных устройств. К сожалению, это не всегда можно быстро сделать с учетом политики информационной безопасности компании.

Также растет востребованность качественного фотоконтента, лаконичность информации (формат Instagram).

Популярна сейчас «Теория поколений» (поколение X,Y,Z). Теория поколений помогает обобщить некие интуитивные знания о ценностях и модели поведения сотрудников разных возрастных категорий и применять их в коммуникации. Следуя данной теории, мы можем выбрать верный способ и канал донесения информации (в правилах, инструкциях, в живом общении), контроля проделанной работы, мотивации персонала

Сейчас мы в компании активно развиваем программу корпоративного волонтерства. Это очень эффективный инструмент с точки зрения внутренних коммуникаций. По итогам ежегодного исследования социально-психологического климата, мы отметили, что уровень вовлеченности сотрудников, которые регулярно принимают участие в программах корпоративного волонтерства, гораздо выше, чем у их коллег. Этот факт подтверждают и исследования многих других зарубежных компаний. К сожалению, в России это направление только начинает развиваться.

Приложение 5. Текстовая расшифровка экспертного интервью №2

1. Какие особенности внутренних коммуникаций крупной компании Вы можете выделить?

В крупных компаниях с их сложной иерархией деятельность руководителей любого уровня направлена на то, чтобы показать вышестоящим руководителям результаты своей деятельности. Часто бывает так, что не самые эффективные инструменты дают нужную картинку или красивый показатель для отчета. В таких случаях многие предпочитают эффект «здесь и сейчас» работе на перспективу и стратегические цели.

2. С какими трудностями сталкиваются специалисты по внутренним коммуникациям в условиях территориально распределенной компании?

Очень трудно организовать эффективную обратную связь и учесть мнения всех групп целевых аудиторий. Больше всего трудностей вызывает организация взаимодействия между руководством компании и рядовыми сотрудниками.

Традиционно главы компаний осуществляют коммуникацию с помощью электронной почты, приказов и ответов на вопросы. Они ходят на совещания, заседают в комитетах и публикуют пресс-релизы. Но большинство сотрудников хотят личного общения с руководством, им важно получить ответы на важные для них вопросы от первого лица.

Проблемно также донести до сотрудников каждого подразделения компании ключевые цели и ценности, которые будут объединять территориально разделенные отделы.

3. Какие инструменты внутренних коммуникаций, на Ваш взгляд, являются наиболее эффективными с точки зрения

информирования сотрудников? Какие инструменты эффективны с точки зрения организации обратной связи?

В нашей компании более тридцати тысяч человек, есть сотрудники возрастной категории 65+. В какой-то момент перед нами встал вопрос: использовать специализированные каналы коммуникации, направленные на ЦА разных возрастов, разных территориальных подразделений компании и пытаться как-то объединить их едиными ценностями или создать централизованный канал коммуникации. Мы выбрали второй вариант.

Мы решили отказаться от других каналов внутренней коммуникации в пользу Jive. Разработали удобный и доступный для всех интерфейс, создали единое окно для получения сервисов. Могу с уверенностью сказать, что такой инструмент намного эффективнее работает, чем корпоративные издания и доски информации.

Но при всей любви наших сотрудников к социальным сетям и их желании общаться в ней, внедрить эту технологию было не так просто. Зачастую люди, привыкшие к переписке в «Одноклассниках» и «В контакте», воспринимают социальные сети как нечто развлекательное, не отдавая отчет, что это действенный инструмент, который может помочь в их работе.

Для повышения эффективности данного инструмента мы предпринимаем следующие действия:

- 1) Активно обучаем сотрудников;
- 2) Вовлекаем топ-менеджмент;
- 3) Предлагаем все сервисы в одном окне;
- 4) Реализуем геймификации для вовлечения всех сотрудников;
- 5) Развиваем корпоративную культуру.

4. Как Вы считаете, должны ли отличаться используемые инструменты внутренних коммуникаций в зависимости от сферы деятельности компании?

Чтобы доставить контент до целевой аудитории нужно:

- Сделать доступ к информации легким;
- Сделать доступ к информации удобным;
- Вовлечь пользователя.

Конечно, существуют какие-то специфические особенности, которые зависят от сферы деятельности компании, но основные принципы организации эффективной системы внутренних коммуникаций в компании универсальны для всех.

5. Существуют ли универсальные инструменты внутренних коммуникаций, которые одинаково хорошо работают в компаниях разного масштаба и сферы деятельности?

Да существуют, большинство инструментов, по сути, универсальны, их адаптируют под специфические условия конкретной компании.

Для крупных компаний самые универсальные инструменты – это корпоративная почта, Интранет, корпоративные мероприятия, газета или журнал.

Крупные компании не спешат отказываться от бумажных носителей. И это оправдано. Во-первых, возраст персонала корпораций и предприятий разный. Во-вторых, использование Интернета и Интранета в рабочих условиях может быть ограничено. Хотя печатные издания сегодня выполняют скорее имиджевую функцию.

6. Каким образом в вашей компании осуществляется взаимодействие с территориально удаленными подразделениями? Существуют ли специалисты по внутренним коммуникациям на местах или коммуникации осуществляются по большей части из центрального офиса?

В региональных подразделениях у нас есть специалисты по коммуникациям, они в том числе курируют внутренние коммуникации, но по большей части управление организуется из корпоративного центра.

7. Какие методы оценки эффективности системы внутренних коммуникаций используются в вашей компании?

У нас регулярно проходит оценка уровня вовлеченности персонала. С помощью специального инструментария оцениваем уровень мотивации и лояльности сотрудников и, исходя из этой информации, работаем над слабыми сторонами, транслируем успешные практики.

Эффективность инструментов внутренних коммуникаций также оцениваем по основным показателям (количество опубликованных новостей, процент посещаемости тех или иных разделов корпоративного портала и т.д.)

8. Какие основные тенденции в сфере внутренних коммуникаций вы бы отметили в Вашей компании за последние 2-3 года?

Я думаю, что самый большой тренд имеет отношение к уровню интерактивности: становится все труднее контролировать коммуникации. Существует множество онлайн-средств, с помощью которых ваши сотрудники могут общаться, с вашим позволением или без него. Глобально контролировать информационные потоки в компании просто невозможно. Здесь нужно решить: встраиваться в эти потоки коммуникации и предоставлять сотрудникам удобные площадки для взаимодействия и производства собственного контента или ограничиваться традиционными инструментами коммуникаций, которые вы можете контролировать.

Приложение 6. Текстовая расшифровка экспертного интервью №3

1. Какие особенности внутренних коммуникаций крупной компании Вы можете выделить? С какими трудностями сталкиваются сотрудники в условиях территориально распределенной компании?

Особенности:

1) Дочерние общества (ДО) и их географическое распределение. Для каждого из них одновременно должна прорабатываться как общая информационная повестка компании, так и специфическая местная. Эта специфика зависит от географического положения и от профиля деятельности ДО.

2) Постоянная координация работы местных подразделений корпоративных коммуникаций из центра. Информационная политика компании должна быть единой, согласованной, непротиворечивой.

Трудности:

1) Важный критерий эффективности внутренних коммуникаций – соответствие декларируемых тезисов реальной ситуации. Когда в корпоративных информационных источниках рисуется некая идеальная картина, а личный опыт сотрудника с ней не совпадает, возникает разрыв ожидания и реальности. И в таком случае внутренние коммуникации становятся демотивирующим фактором. Например, выдвигаются тезисы о безопасности труда, а в каком-нибудь ДО на складе уже давно нет новой спецодежды.

2) Подготовка нескольких вариантов информационных продуктов, актуальных для территорий. Например, разные первые полосы и региональные вкладки в корпоративной газете

3) Нехватка квалифицированных кадров в регионах. Постоянная необходимость контроля из центра.

4) Часовые пояса. Например, разница между Санкт-Петербургом и Томском – 4 часа, то есть половина рабочего дня.

5) Наличие у регионалов двойного подчинения – руководству ДО и функциональным ответственным в корпоративном центре.

2. Какие инструменты внутренних коммуникаций, на Ваш взгляд, являются наиболее эффективными с точки зрения информирования сотрудников? Какие инструменты эффективны с точки зрения организации обратной связи?

Эффективные инструменты:

1) Самый эффективный инструмент – личное сообщение информации руководителем. Это позволяет обеспечить стопроцентное проникновение информации, однако, годится только для важных тем. Инструмент одинаково подходит как для офисных сотрудников, так и для «полевых».

2) Рассылка по электронной почте. Почту читают все, у кого она есть. Важно: не спамить слишком часто, иначе эффективность будет снижаться. То есть, целесообразно использовать для важных сообщений. Плюс можно выбирать разные списки рассылки в зависимости от актуальности темы для аудитории.

3) Корпоративный портал. Самый полный источник нужной сотруднику информации. На главной странице есть новости и объявления, пользователь сам выбирает, какие из них читать.

Самый устаревший инструмент – корпоративная газета. Скорее всего, важен сам факт ее существования для подчеркивания статуса компании. Фактически же она настолько скучная, что люди в ней смотрят только картинки – читать невозможно.

Обратная связь:

1) Рубрика «Вопрос руководству» на корпоративном портале. Вопросы и ответы видны всем сотрудникам. Туда приходят достаточно острые вопросы, на которые, к сожалению, коллеги иногда дают трудночитаемые ответы в стиле чиновников. Возможно, дело в страхе показаться недостаточно серьезным бюрократом у всех на виду. Кроме того, подготовка ответа почему-то занимает до двух недель.

2) Ежегодная оценка качества сервисов и социально-психологического климата в компании. Каждый недовольный тем или иным сервисом может поставить «обидчикам» единицу, после чего те оперативно перезванивают и наконец-то пытаются разобраться в проблеме.

Результаты исследования социально-психологического климата иногда могут оказаться неожиданными для руководства и привести к каким-либо изменениям (или нет).

3. Как Вы считаете, должны ли отличаться используемые инструменты внутренних коммуникаций в зависимости от сферы деятельности компании?

Нельзя сказать, что они именно должны отличаться, скорее могут. Инструменты следует подбирать с учетом сферы и масштаба деятельности компании. Например, для IT-компании с 50 сотрудниками корпоративный портал не нужен, а в компании, в которой работают 5000 человек, может быть и корпоративный портал, и корпоративное приложение, и еще что-нибудь в таком духе.

4. Существуют ли универсальные инструменты внутренних коммуникаций, которые одинаково хорошо работают в компаниях разного масштаба и сферы деятельности?

- 1) Личное получение информации от руководителя.
- 2) Рассылка по электронной почте.

5. Согласованы ли внутренние и внешние коммуникации вашей компании?

Согласованы. Во внешнюю среду подаются только самые важные информационные поводы и они соответствуют информации, распространяемой внутри. Кроме того, корпоративные СМИ доступны на внешнем портале компании.

Коммуникации, направленные на формирование образа компании, тоже согласованы, но, находясь внутри, сотрудники могут их по-другому воспринимать. Например, сохранять образ желаемого работодателя для действующих сотрудников труднее, чем для потенциальных. Первые принимают в расчет свой текущий опыт (выполняемые обязанности, отношения с руководством, изменения социального пакета и т.д.), а не только образ компании из коммуникаций. Вторые – видят только красивую картинку. То есть, некачественный менеджмент на местах полностью перебивает любые коммуникации.

6. Какие основные тенденции в сфере внутренних коммуникаций вы бы отметили за последние 2-3 года?

1) Поиск новых форматов, которые могут заинтересовать читателя. Лонгриды, дайджесты, иллюстрированные рассылки по электронной почте. Здесь стоит отметить, что тенденция есть, но сотрудники, ответственные за внутренние коммуникации, делают ставку на «классику»: газета, телепанели, портал.

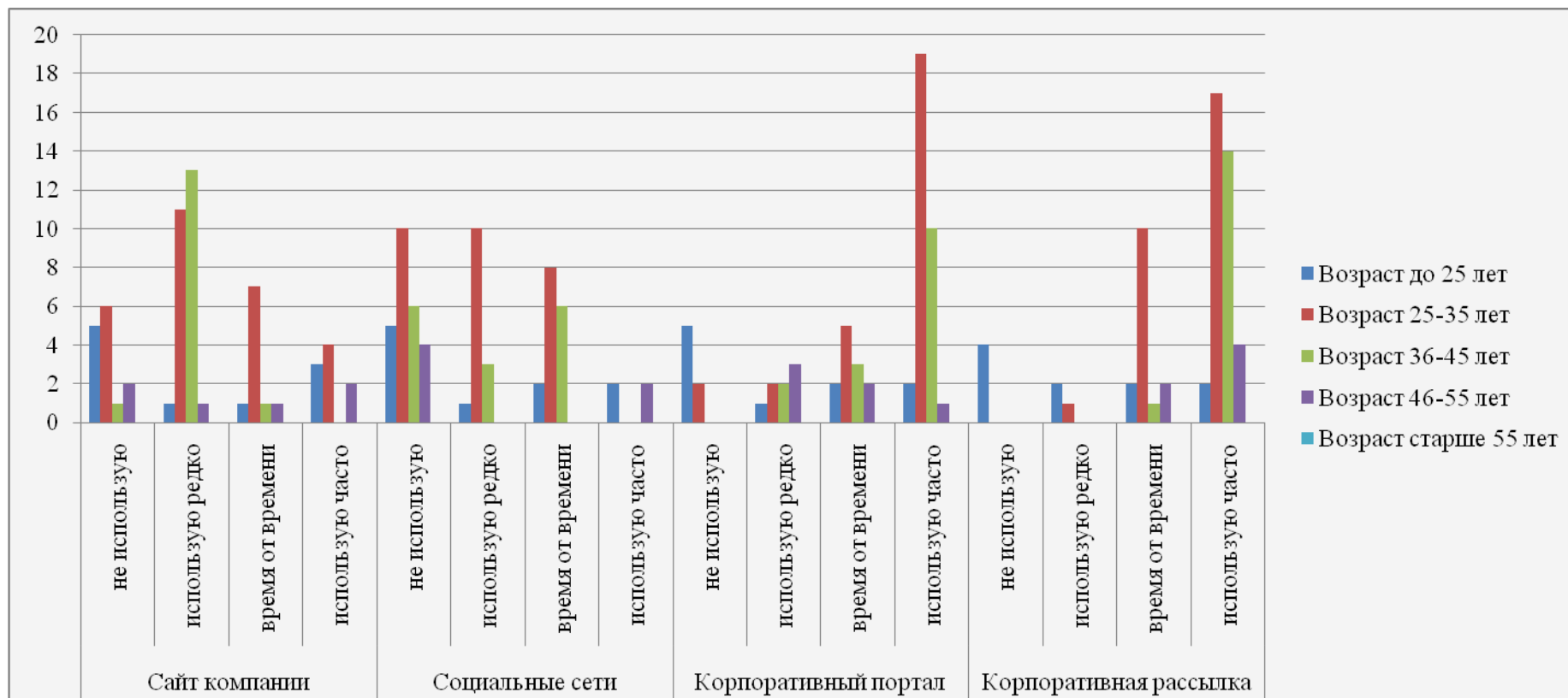
2) Проведение тематических дней в офисах с соответствующим оформлением и активностями. Плюс подготовка качественных раздаточных материалов, которые жалко выкинуть сразу.

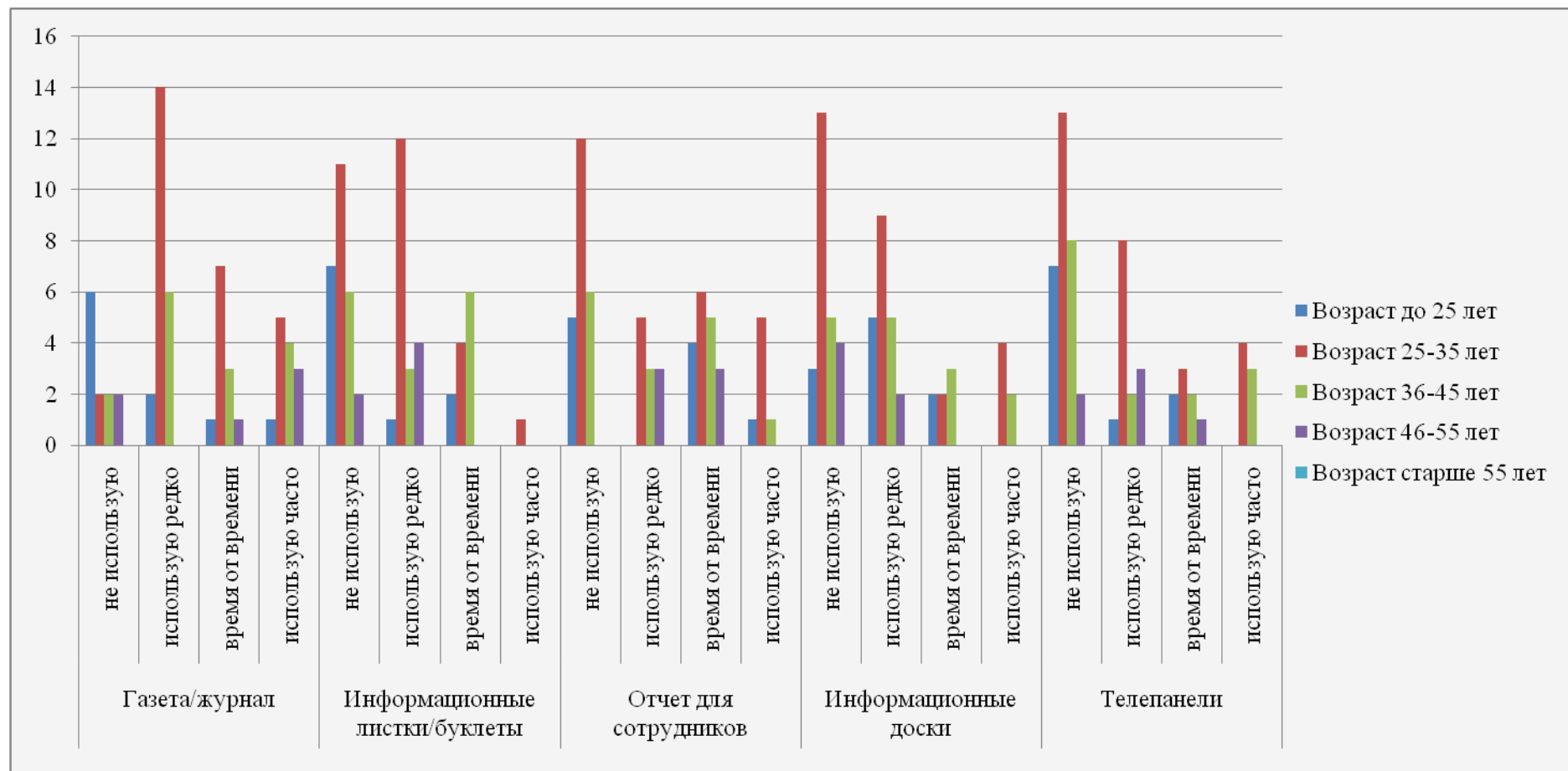
Приложение 7. Частота использования инструментов внутренних коммуникаций для взаимодействия с сотрудниками внутри одного подразделения, с сотрудниками других подразделений, с начальством.

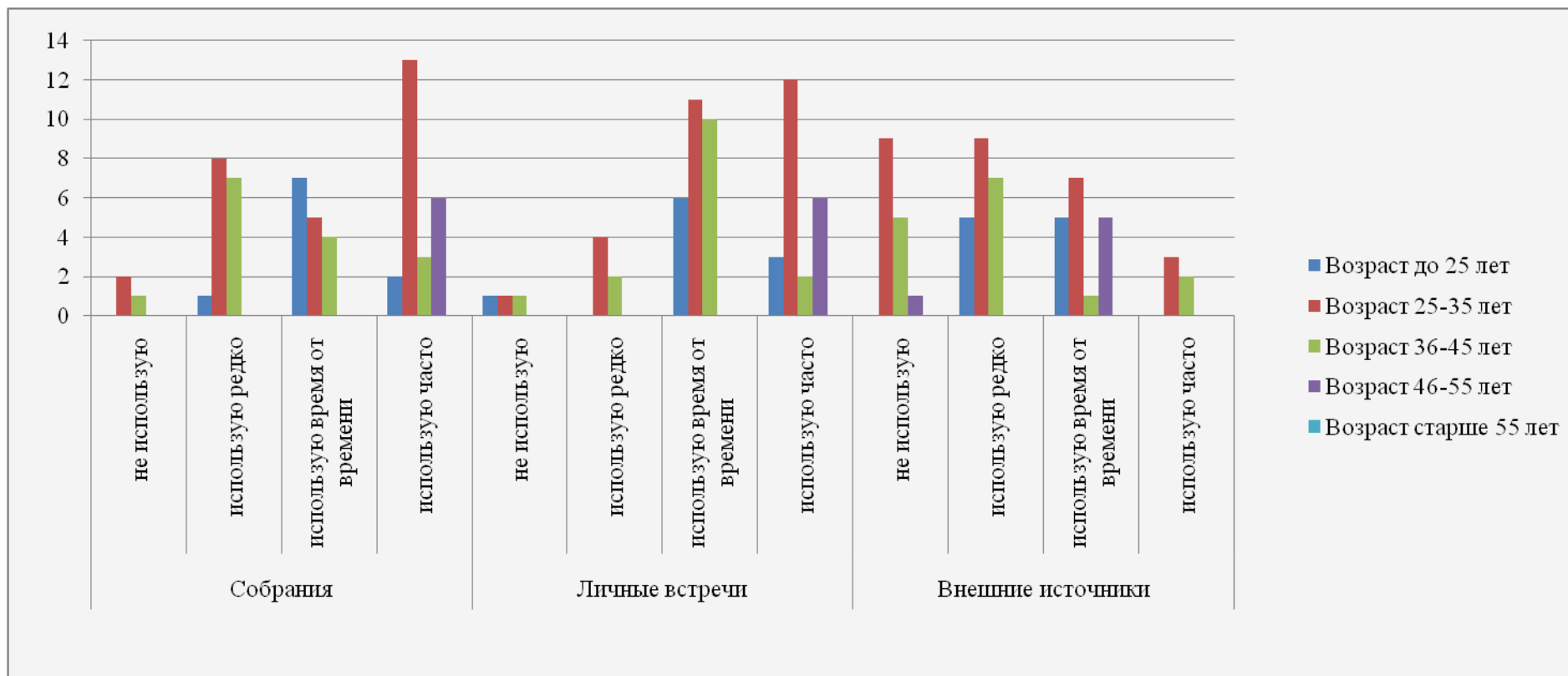
Респонденты оценивали частоту использования указанных инструментов по шкале от 1 до 4 (где 1 – не использую; 2 – использую редко; 3 – использую время от времени; 4 – использую часто).

	С сотрудниками вашего подразделения	С сотрудниками других подразделений компании	С начальством
Личные встречи	3,7	2,7	2,9
Собрания	2,9	2,2	2,8
Телефонная связь	3,2	3	2,7
Корпоративный портал	1,7	1,5	1,5
Электронная почта	3,6	3,5	3,2
Социальные сети	2,2	1,6	1,3
Мессенджеры (WhatsApp, Viber и др.)	2,8	2	1,7
Ящик вопросов и ответов	1	1	1
Корпоративные праздники, фестивали, конкурсы	2,3	2	1,9
Корпоративные форумы, конференции, семинары	1,8	1,9	1,9
Спортивные мероприятия	2,1	2,1	1,6
Программа корпоративного волонтерства	1,7	1,9	1,5

Приложение 8. Частота использования инструментов внутренних коммуникаций для получения информации в зависимости от возраста







Приложение 9. Корпоративный спорт

Таблица 9. Эффективность корпоративного спорта как инструмента внутренних коммуникаций

		Корпоративный спорт						
		очень низкая эффективность	низкая	ниже среднего	средняя	выше среднего	высокая	очень высокая
Корпоративный спорт	не использую	8 13,1%	3 4,9%	1 1,6%	2 3,3%	3 4,9%	3 4,9%	5 8,2%
	использую редко	0 0,0%	3 4,9%	1 1,6%	2 3,3%	2 3,3%	4 6,6%	3 4,9%
	использую время от времени	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,6%	2 3,3%	5 8,2%	6 9,8%
	использую часто	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 3,3%	0 0,0%	3 4,9%	2 3,3%
Всего		8 13,1%	6 9,8%	2 3,3%	7 11,5%	7 11,5%	15 24,6%	16 26,2%

Таблица 10. Участие сотрудников в программе корпоративного спорта.

Корпоративный спорт	не использую	25 (41,0%)
	использую редко	15 (24,6%)
	использую время от времени	14 (23,0%)
	использую часто	7 (11,5%)
Всего		61 (100,0%)

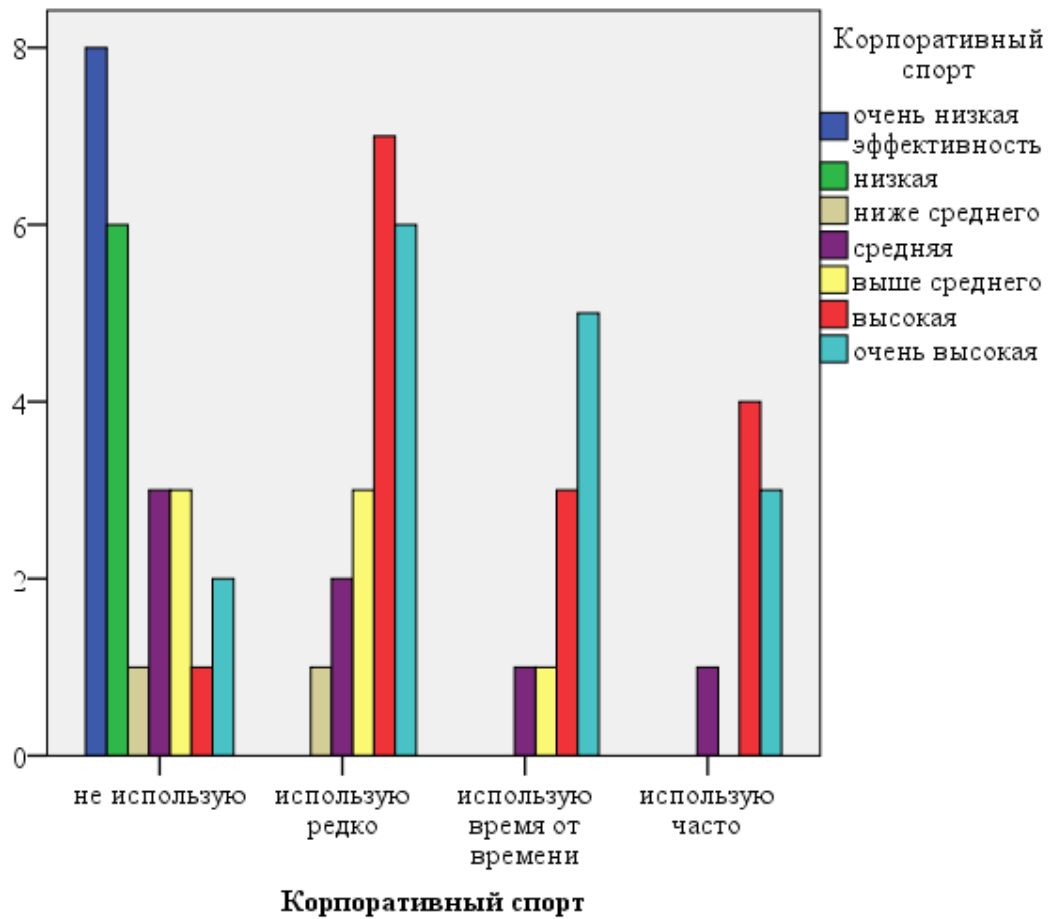


Рисунок 10. Эффективность корпоративного спорта для взаимодействия с сотрудниками других подразделений