

Министерство науки и высшего образования Российской  
Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тверской государственный университет»  
Филологический факультет

Направление 42.03.01 – Реклама и связи с  
общественностью  
Профиль - Реклама и связи с общественностью в  
коммерческом секторе

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Методы повышения лояльности персонала на примере ГК  
АО «ДКС»

---

Автор:

Соболева Арина Евгеньевна

Научный руководитель:

ученая степень, звание,

Спешилова Анастасия  
Юрьевна

Допущен (а) к защите:

Руководитель ООП:

---

(подпись, дата)

Тверь 2020

## **Содержание**

Введение

Глава 1. Понятие «лояльность сотрудников», создание единой коммуникативной среды как способ повышения лояльности сотрудников

Глава 2. Использование коммуникационного пространства внутри ГК АО «ДКС» как способ повышения лояльности сотрудников

Заключение

Список литературы

## **Введение**

В настоящее время ученые и специалисты выделяют персонал главным ресурсом любой компании. Вопрос лишь в том, чтобы руководитель мог правильно определить отношение сотрудников к компании и мог управлять им. Если быть точным – не управлять, а направлять. Направлять ресурсы и возможности человека в нужное русло. Для этого необходим грамотный подход и налаженная система коммуникаций. Руководителям следует уделять теме персонала большое внимание, ведь работники рассматриваются как важное конкурентное преимущество организации, за счет которого можно достичь больших успехов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Способность удержать квалифицированный персонал в своей компании – это очень важное умение в 21 веке, которым, к сожалению, обладают не все руководители. Для слаженной работы очень важно наладить четкое взаимодействие как между сотрудниками внутри коллектива, так и между руководящим составом и персоналом. Именно поэтому тему данной дипломной работы можно считать актуальной.

Взаимодействие между работником и компанией другими словами можно назвать внутренними коммуникациями (internal communication). Внутренние

коммуникации (ВК) – это общение и обмен информацией, соответственно, внутри коллектива какой-либо компании. Этот процесс лежит в основе функционирования любого предприятия и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Коммуникацию можно сравнить с кровеносной системой человека. Обе эти системы обеспечивают эффективное бесперебойное функционирование целого организма. Без коммуникации и передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и в обратную сторону, без правильного восприятия передаваемой и получаемой информации управленческая работа невозможна.

Во внутренних коммуникациях важны суть, каналы и форма информации, которые очень сильно влияют на сообщение. Одну и ту же новость можно сообщить так, что она будет оценена с негативной или, наоборот, с позитивной стороны, оставит людей равнодушными или вызовет интерес. Именно поэтому так важно создать внутри компании отлаженную систему коммуникаций, в которой сотрудник будет комфортно себя ощущать и поймет, что является важной частью большого механизма, без которой этот механизм работать не сможет.

Данная работа способствует приращению знаний в области внутренних коммуникаций и изучения персонала, т.к. в ней обобщены уже имеющиеся мнения и исследования. В этом состоит теоретическая значимость исследования. Что касается практической значимости –

материал, который используется в данной работе прежде не рассматривался при исследованиях коммуникативного поля компании.

Научная новизна исследования состоит в том, что в данной работе приводится пример управления лояльностью сотрудников при помощи улучшения информационно-коммуникационного поля.

Объектом исследования является внутреннее информационно-коммуникативное поле группы компаний АО «ДКС», а предметом – способы его формирования и специфика функционирования.

Целью данной работы является анализ методов повышения лояльности персонала к АО «ДКС» через повышение осведомленности и создание единого коммуникативного пространства.

Задачи, которые нужно решить для достижения поставленной цели:

1. Изучить теоретическую базу по выбранной теме и дать определения используемым терминам;

2. Рассмотреть возможные способы повышения лояльности персонала к компании путем создания единого коммуникативного поля;

3. Изучить и структурировать информацию по имеющимся в группе компаний АО «ДКС» внутренним коммуникациям.

Структура данной работы отражена в содержании и состоит из введения, двух частей, заключения и списка литературы.

В первой главе будет рассмотрено понятие внутренних коммуникаций, их виды, инструменты, способы оценки эффективности. Во второй – будет дана подробная характеристика исследуемой организации и будет проанализирована существующая система внутренних коммуникаций с точки зрения эффективности.

При написании данной дипломной работы были использованы труды таких специалистов, как Емельянов С. М., Кверк Б., Непряхин Н. и других.

## **Глава 1. Понятие «лояльность сотрудников», создание единой коммуникативной среды как способ повышения лояльности сотрудников**

Прежде чем говорить о понятии лояльный сотрудник, нужно разобраться, что такое лояльность в общем понимании. К сожалению, на данный момент ученые не пришли к общему мнению и единого вывода не существует, однако можно выделить общее из всех предложенных терминов. Лояльность – это уважение и преданность, это соблюдение определенных правил и готовность поддерживать в любой ситуации, это готовность жертвовать своими интересами. Лояльность можно проявлять к человеку, к какому-то явлению, к компании. О последнем и пойдет речь в данной работе.

Владислав Доминьяк – специалист по лояльности персонала, построению отношений между компаниями и их сотрудниками – проанализировав различные определения лояльности применительно к организации, выделил следующие значения этого понятия:

- доброжелательность, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность;
- соблюдение правил, законов.

Все перечисленные аспекты лояльности будут выполнены, если будет налажено взаимодействие между человеком и организацией. Последняя преследует свои цели в ходе этого взаимодействия и направляет деятельность своих сотрудников на их достижение всеми возможными способами. Сотрудники же хотят реализовать себя за счет компании и добиться определенных успехов вместе с ней.

## 1. Методы формирования внутреннего информационного поля организации

Мы согласны с С.М. Емельяновым<sup>1</sup> в том, что взаимодействие внутри компании – это всегда обмен информацией и идеями. Обмен происходит между внутренней общественностью, которую составляют группы людей, входящие в организационную структуру организации. К ним относятся персонал, руководители, администрация, совет директоров, акционеры и т.д. Такое взаимодействие может происходить не только горизонтально – между коллегами, но и вертикально – между сотрудниками и руководящим составом и наоборот. Причем второй вариант очень важен для построения крепкого и четкого сотрудничества, посредством которого и можно прийти к единой коммуникативной среде и повышению лояльности персонала.

---

<sup>1</sup> Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс. СПб: Питер, 2006. – 240 с., с. 68

По мнению Ф. Китчена<sup>2</sup>, развитие системы внутренних коммуникаций в компании – это долгий и сложный процесс, который предполагает следующие этапы:

1. Стадия исследования, во время которой определяются актуальные проблемы, которые необходимо решить с помощью будущих внутренних коммуникаций.
2. Стадия планирования, когда разрабатывается тактика создания программы единого коммуникативного поля. На этом этапе важно разработать не только оперативную программу, но и стратегическую, которая направлена на долгосрочную перспективу.
3. Стадия внедрения, когда непосредственно осуществляются все запланированные коммуникации и взаимодействия.
4. Стадия оценки, в ходе которой производится анализ проделанной работы.

Если будет пропущен хотя бы один этап, взаимодействие перестанет быть результативным и нести закладываемую в него идею.

В основе любого взаимодействия лежит коммуникационный процесс, который будет подробно рассмотрен ниже. Он предполагает наличие отправителя

---

<sup>2</sup> Китчен. Ф. Паблик рилейшенз. Принципы и практика. – М.: Юнити, 2004. – 453 с., с. 112-114

информации, получателя информации и процесса обмена информацией.



Рис. 44. Коммуникационный процесс

Инициатор или отправитель, которым во внутренних коммуникациях может выступать любой сотрудник, желающий передать собственные идеи или любую другую информацию, должен предварительно предать им форму, пригодную для передачи и восприятия получателем: превратить их в слова, математические символы, рисунки. Этот процесс называется кодированием. После того, как информация закодирована, она может быть отправлена получателю по одному или нескольким каналам коммуникации: по почте, телефону, в социальных сетях, устно и т.д.

После получения послания происходит его расшифровка или декодирование — попытка получателя воспроизвести содержание оригинального сообщения. От того, насколько корректно это будет сделано, зависит точность интерпретации получателем идей и намерений отправителя и, соответственно, эффективность коммуникации. В сфере управления персоналом это особенно важно.

Следующий этап – это обратная связь: расшифровав послание, получатель направляет свой ответ на сообщение. Обратная связь является очень важным моментом коммуникационного процесса, который ни в коем случае нельзя упускать. Именно благодаря данному элементу инициатор коммуникации может понять, насколько эффективно было его сообщение.

Джей Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой именно обмен.

Коммуникацию можно считать эффективной, если получатель понял сообщение в том смысле, в котором его хотел донести отправитель и произвел действия, которые ждал от него отправитель.

Однако коммуникация между отправителем и получателем не всегда проходит гладко. Существует множество факторов, которые мешают коммуникационному процессу: снижают чистоту передачи информации и искажают само послание. Такие факторы называют коммуникационными помехами или шумами. Коммуникативные барьеры, как полагает И.А. Стернин<sup>3</sup>, директор Центра коммуникативных исследований Воронежского государственного университета, – это типичные трудности, возникающие в

---

<sup>3</sup> Стернин. И. А. Основы речевого воздействия. Учебное издание. – Воронеж: «Истоки», 2012. – 178 с., с. 124

общении людей в связи с действием тех или иных объективных или субъективных причин и препятствующие успешной коммуникации, пониманию людьми друг друга.

Коммуникативные барьеры могут быть связаны со многими факторами. Д.П. Гавра выделяет 2 группы. Ниже они будут рассмотрены с практическими примерами из жизни компании ДКС:

1) Которые носят объективный характер. Сюда относятся:

- технические (например, сбои в работе компьютера, сбои в работе интернета, плохая телефонная связь, неверный адрес электронной почты и т. д.). Анализируя коммуникационное поле компании ДКС, можно сказать, что такие барьеры есть и там. Весь объем персонала можно условно разделить на две неравные части. Первая часть – офисные сотрудники, в стандартные обязанности которых входит создание и обработка информации и данных при помощи компьютера. Для установления связи у этой категории сотрудников есть корпоративная электронная почта на домене [dkc.ru](mailto:dkc.ru), система электронного документооборота «Directum» и внутренняя телефонная связь. Вторая часть – это рабочие и обслуживающий персонал, которые не имеют доступа ко всем перечисленным выше средствам связи. Другими словами, все внутренние рассылки проходит мимо их внимания. Особо остро этот барьер стал проявляться в последние месяцы – в ситуации

противодействия распространению коронавирусной инфекции. Весь офис в 22 регионах России был в считанные дни переведен на дистанционную работу, таким образом стал абсолютно отрезан от жизни на фабрике. Связь устанавливается в течение 10-14 дней, во время которых сотрудники департамента IT стараются соединить в единую сеть несколько сотен разнородных единиц компьютерной техники. В то время как «синие воротнички» продолжают ходить на работу и выполнять производственные задачи.

- технологические (например, передача очень большого объема информации или неверный формат передаваемого сообщения). Такие барьеры во внутренней коммуникации случаются редко, но во внешней коммуникации ДКС легко можно найти примеры неверного обмена данными через системы электронной коммерции;

- географические и временные (например, расположение филиалов компании в различных географических и часовых поясах). Эта проблема является достаточно серьезной для компаний, имеющих филиалы и представительства в разных регионах нашей страны. Компания ДКС – не исключение. Самый большой разброс на ДКС наблюдается в пределах России: Тверь - Владивосток. Передача информации даже в пределах одной страны в таких условиях является затруднительной. Возьмем реальную жизненную ситуацию: в настоящий момент во Владивостоке идет

строительство нового производственно-складского комплекса с использованием собственной продукции ДКС, расположенной на главном складском комплексе в Твери. Разница во времени между двумя работающими над одним процессом подразделениями составляет 8 часов. Исходя из этого, получаем, что взаимодействовать сотрудники этих городов могут лишь один час в день при стандартном рабочем дне с 09-00 до 18-00. Эффективность такой коммуникации по объективным причинам очень мала. Имея такую разницу во времени, поставка необходимой продукции для строительства может идти с опозданием в несколько суток.

Обнаружить и устранить данные помехи относительно просто. Однако даже если будут устранены все барьеры этой группы, проблему непонимания это не решит, т.к. непонимание – это проблема людей. Именно поэтому особое внимание в коммуникационном процессе следует обращать на другую группу коммуникативных барьеров:

2) Которые напрямую связаны с особенностями коммуникативной личности:

- логические барьеры – это барьеры, которые связаны с процессами кодирования и декодирования, в основе которых лежит процесс мышления. Люди отличаются друг от друга по широте, гибкости, критичности мышления, а такие операции, как сравнение, анализ, обобщение протекают у каждого по-разному. Например, возьмем текущую ситуацию с проведением голосования

по поправкам в Конституцию. В создавшейся ситуации, дабы снизить возможность распространения коронавирусной инфекции, Территориальная избирательная комиссия (ТИК) Московского района города Твери предложила организовать процесс голосования для сотрудников ДКС на территории предприятия. Для этого были сделаны: информационная рассылка, размещены объявления на информационных досках на проходных и сделан пост в корпоративном приложении. ТИК видела ситуацию следующим образом: голосовать на предприятиях, которые соблюдают меры безопасности по предотвращению распространения коронавирусной инфекции, удобнее и безопаснее. Как об этой же ситуации думают сотрудники? Как угодно, но только не так. Сотрудники, ориентированные на поддержку власти, идут на голосование на предприятии, раз им предоставили такую возможность. Сотрудники, ориентированные оппозиционно, думают, что их заставляют голосовать определенным образом и принимать конкретную точку зрения. Таким образом, возникает логический барьер в коммуникации, мешающий одним реализовать свое активное избирательное право, а вторым – выполнить показатели по явке избирателей.

Для преодоления логических барьеров следует использовать обратную связь и стараться избегать некоторых ошибок при формировании и передаче сообщения, которые описаны автором книги «Психология и этика делового общения», Н. М. Тимченко:

- неточности в высказываниях – нужно стараться использовать слова, которые имеют точное и единое смысловое значение или же трактовать непонятные оппоненту слова;

- частое использование профессиональных терминов и иностранных слов – речь идет о возможном разном уровне образования у коммуникантов. Этот аспект нужно учитывать, иначе вместо внятного диалога может случиться никому не нужный монолог;

- использование быстрого темпа изложения – некоторым людям тяжело воспринимать на слух большой объем информации, тем более, когда она транслируется с большой скоростью;

- непоследовательность и витиеватость изложения – необходимо высказывать свои мысли в соответствии с логикой, не перескакивая с темы на тему, тем самым вводя в заблуждение своего оппонента.

- Семантические или по-другому смысловые барьеры могут быть связаны с рядом причин. Наиболее серьезными являются несовпадение объемов словарного запаса, неоднозначность смысла используемых слов, а также особенности использования смысловых и речевых форм, которые обусловлены социальными и культурными различиями. Каждый из нас обладает индивидуальным языком, который отражает опыт, образование, интересы, привычки и ценности индивида. Именно поэтому в деловой коммуникации необходимо прийти к

договоренности о смысле используемых понятий, т.е. согласовать и использовать так называемый «общий язык», который сведет к минимуму непонимание между людьми. Интересен здесь пример, связанный с профессиональным сленгом, с одной стороны, машинистов экструдера, с другой – специалистов по обучению. Словосочетание «передать гранулят» в первом случае означает работу по передачи сырья, из которого изготавливают гофрированные трубы и пластиковые короба, во втором – процесс передачи базовых знаний в процессе обучения от преподавателя студентам.

Эффективным приемом преодоления таких барьеров, как считает А. П. Панфилова<sup>4</sup>, является расстановка акцентов и использование смысловых пауз. Такой прием поможет подчеркнуть важные моменты в общении и задаст ему верный курс.

- Социальные барьеры, которые связаны с несовпадением социального статуса и/или социальных ролей участников коммуникации. Здесь важно сказать о том, что каждый человек играет большое количество социальных ролей одновременно. Для более точного понимания необходимо отметить, что под социальной ролью понимается нормативно одобренный обществом образец поведения, ожидаемый от каждого занимающего определенную позицию в определенной ситуации. Знакомый человеку образец исполнения конкретной роли не является единственным,

---

<sup>4</sup> Панфилова А. П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — М.: Издательский центр «Академия», 2013. — 368 с., с. 127-128.

поэтому в какой-либо ситуации он может как помогать, так и противодействовать успеху коммуникации. Успешный коммуникатор всегда знает множество вариаций исполнения своей роли, однако не всегда человек может сменить роль при изменении ситуации. Например, начальник ведет себя со своей семьей как с подчиненными, не сумев переключиться с одной коммуникативной ситуации на другую.

Барьеры могут возникать и из-за различий в социальных статусах. Под социальным статусом здесь понимается формально или неформально признаваемое место индивида в социальной иерархии. При выстраивании коммуникации очень важно знать и учитывать статусные различия коммуникантов, т.к. любое взаимодействие предполагает использование соответствующих образцов поведения и определенных речевых норм. Примером такого барьера могут служить возрастные различия (конфликты отцов и детей) или гендерные различия (понять женщину способна только женщина). Подобные барьеры часто встречаются при вертикальных взаимодействиях и в группе компаний ДКС. Для преодоления такого барьера внутри компании организуются коммуникационные тренинги для разных категорий сотрудников.

- Культурные или межкультурные барьеры. Они возникают в результате различий в национальных культурах, религиозных верованиях и т.д. Наиболее ярким проявлением культурного барьера в общении

является этноцентризм, т.е. восприятие и интерпретация поведения других через призму своей культуры, которые выражаются в оценке различий между этническими группами по принципу «мы – лучше, они – хуже». При этноцентризме используются стандарты своей группы для оценки других групп, ставя свою на вершине иерархии и рассматривая другие как нижестоящие. Эта проблема тоже имеется, но не внутри коллектива, а при взаимоотношении сотрудников с работниками аутсорсинга, которые, зачастую, являются представителями южных республик бывшего СССР.

- Психологические барьеры, которые являются очень сильными помехами при коммуникации. Они связаны с особенностями психики каждого человека. Два человека видят одно и то же, но понимают увиденное по-разному, потому что один пессимист, а другой оптимист, например. Им сложно находиться вместе и вести коммуникацию. На общение влияют различные психологические качества личности.

- Когнитивные барьеры, которые вытекают из особенностей мыслительных процессов человека. Такие барьеры связаны с наличием определенных стереотипов в сознании человека и тех или иных способов мышления. Стереотипы определяют восприятие и интерпретацию фактов теми или иными группами людей. Мы уже писали про ситуацию по голосованию по поправкам в Конституцию. Здесь аналогичная ситуация.

Каждый из вышеперечисленных барьеров может возникнуть при общении, например, начальника смены на производстве и рядового сотрудника. Возьмем ситуацию: генеральный директор на совещании передает информацию руководителям подразделений, они – начальникам цехов, далее – начальникам смен. И вот на данном этапе начальник смены передает своим подчиненным информацию в том виде, в котором она пришла к нему, в котором он ее понял и сам интерпретировал. Также сюда подключаются стереотипы, которыми он мыслит, жизненный опыт и особенности мышления. В каком виде она до него дошла и дошла ли вообще – непонятно, а генеральный директор уверен, что сотрудник оповещен и принял информацию к сведению и начинает выполнять свою часть работы по достижению поставленной цели. Такие барьеры могут возникать на любом из этапов коммуникационного процесса и значительно снижать его эффективность, а, следовательно, и эффективность управления персоналом организации.

Бывают и барьеры, которые связаны с неопытностью, незнанием или нежеланием со стороны руководящего состава. Это самая тяжелая преграда, которая может произойти в общении. И это тот самый случай, когда сотрудники узнают, например, о внедрении новых продуктов или назначении руководителей своей организации из новостей или газет. Такая ситуация серьезно подрывает доверие персонала к руководству компании, а значит, снижается лояльность, мотивация,

увеличивается текучесть персонала. Например, в текущей ситуации по противодействию распространения коронавирусной инфекции в самом конце мая все сотрудники офисных подразделений были переведены на работу из дома. В то же самое время сотрудники производственных подразделений продолжали работать в штатном режиме. Руководство компании не сочло нужным как-то объяснить коллективу создавшуюся ситуацию, поэтому имеющиеся разногласия между офисным и производственным подразделением стали увеличиваться. В силу имеющихся предубеждений, сотрудники производственных подразделений уверены в том, что, пока они работают, офисные сотрудники наслаждаются спокойной жизнью дома.

Общение внутри компании – это некая мотивация сотрудников работать лучше. И самая важная задача руководителя, без осуществления которой невозможно функционирование компании, это создать внутри компании отлаженную систему коммуникаций. Благодаря этому каждый сотрудник поймет, что является важной частью большого механизма, без которой этот механизм работать не сможет.

Успешность деятельности современной компании во многом зависит от сплоченности персонала, доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками, от надежности вертикальных и горизонтальных связей. Для образования и поддержания единого коммуникативного пространства

необходимо, чтобы все члены коллектива смотрели в одном направлении. О руководящем составе говорить не стоит – они заинтересованы в том, чтобы компания росла и достигала успехов. Говоря об остальных сотрудниках компании, нужно отметить, что здесь важна четкая мотивация, важны условия и подход.

В случае, когда в компании не налажен описанный выше процесс коммуникаций, сотрудники не чувствуют связи с компанией и своей важности для нее. Это самое плохое, что может произойти. Многочисленные исследования американских ученых дали следующие результаты: лояльность сотрудников на 90% связана именно с качеством связи внутри компании. Организация должна иметь коммуникационную политику аналогично финансовой, кадровой и др., если она хочет развиваться и добиваться высоких показателей. При отсутствии четко отлаженной системы работа по повышению лояльности персонала и развитию коммуникаций разрозненна и не скоординирована, что приводит к неправильной интерпретации передаваемой информации.

2. Способы внутренней коммуникации при нематериальной мотивации для повышения лояльности сотрудников

Лояльный сотрудник – замотивированный сотрудник. И мотивировать его можно по-разному. Первое, что приходит в голову – материальная мотивация, т.е. с помощью премий и других выплат. Однако такой способ не всегда является эффективным, ведь помимо денежной

составляющей, для людей очень важна человеческая. Когда сотрудник доволен уровнем своей заработной платы, мотивация постепенно снижается и вектор мыслей меняется. Хочется чувствовать заботу и защиту со стороны компании, видеть себя единым целым с коллегами и понимать, что ты важен.

Именно здесь и нужно подключать нематериальную мотивацию, которая будет объединять коллектив, стимулировать персонал добиваться успехов и работать на долгосрочную перспективу. Нематериальная мотивация – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение для компании, но выдаваемое работнику в неденежной форме.

Это могут быть различные корпоративные мероприятия, праздники, предоставление подарочных сертификатов, полезной продукции компании и др. Какую бы форму не принимала нематериальная мотивация, в основе всегда будут лежать коммуникации. Мало придумать какое-либо мероприятие, очень важно четко донести информацию об этом мероприятии до сотрудников. Коммуникации в организации могут быть формальные и неформальные, устные и письменные и т.д. Ниже будут рассмотрены основные виды внутрикорпоративных коммуникаций.

Таблица 1 «Виды внутренних коммуникаций»

Признак	Вид коммуникаций
По средствам	- с помощью технических

коммуникации	средств - межличностные
По форме общения	- вербальные - невербальные
По каналам общения	- формальные - неформальные
По организационному признаку	- горизонтальные - вертикальные
По направленности общения	- нисходящие - восходящие

1) Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, в условиях современного мира приобрели колоссальное значение. Они осуществляются с помощью электронной почты, программ связи, управленческих информационных средств, социальных сетей. Например, когда компанию представляют множество филиалов не только внутри одной страны, но и по всему миру, общаться сотрудникам лично невозможно. Именно поэтому такой вид коммуникаций является единственным способом оперативной связи.

В последнее десятилетие стали очень популярны и доказали свою эффективность для бизнеса социальные сети. Не все знают, что понятие «социальная сеть» появилось в 1954 г., благодаря социологу Джеймсу

Барнсу. В то время данное явление не имело ничего общего с интернетом и толковалось следующим образом: «Социальная сеть — это социальная структура, состоящая из группы узлов, которыми являются социальные объекты (люди или организации), и связей между ними (социальных взаимоотношений)». Если говорить простым языком, то социальная сеть — это группа людей, между которыми есть определенные взаимоотношения, двусторонние или односторонние связи.

Первая социальная сеть появилась в далеком 1971 году, однако настоящую популярность они получили только в 1995 году. Тогда американец Рэнди Конрадс создал Classmates.com — первую соцсеть в современном понимании. Там зарегистрированные пользователи могли получить доступ к каталогу выпускников различных учебных заведений. Таким образом, любой желающий мог найти одноклассников или однокурсников. В настоящее же время самыми популярными социальными сетями являются ВКонтакте и Instagram. Действительно, каждый второй человек является пользователем сетей: старшее поколение в массе своей использует ВКонтакте, молодежь – Instagram. Социальная сеть ВКонтакте была основана Павлом Дуровым в 2006 году. На данный момент ВКонтакте позиционирует себя как «современный, быстрый и эстетичный способ общения в сети». А по данным SimilarWeb<sup>5</sup> на 1 мая 2020 года, «ВКонтакте» занимает 13-е место в рейтинге самых

---

<sup>5</sup> Анализ интересующего сайта на предмет посещаемости и ЦА  
<https://www.similarweb.com/top-websites> [Дата обращения: 22.05.2020]

популярных сайтов в мире. К слову, в этой социальной сети сегодня зарегистрировано более 410 млн пользователей. Что касается Инстаграм, приложение вышло в свет в октябре 2010 года, но в рейтинге популярных сайтов уже обошло ВКонтакте и заняло 5 место.

Наиболее часто решаемые в социальных сетях задачи — это внешнее продвижение компании на рынок, ее пиар и брендинг, однако современные компании, понимая возможности социальных сетей используют их для работы с персоналом, организации внутренней коммуникации, социального управления и мотивации сотрудников компании. Социальные сети, потенциал которых велик, а возможности многоплановы – отличный способ создать единое коммуникативное поле, объединить сотрудников и сэкономить ресурсы: временные и трудовые. Они дают большие возможности: создание тематических пабликов, бесед, опросов, ботов для более быстрого реагирования на происходящее. Все это помогает оперативно передавать необходимую информацию внутри компании. Данный процесс происходит следующим образом. От руководящего состава информация, которая должна дойти до каждого из сотрудников, передается специалисту по внутренним коммуникациям, который администрирует соцсети, если это большая компания, или сотруднику, кому это поручено непосредственно руководителем, если это маленькая компания. Он, в свою очередь, транслирует эту новость в сеть, придавая ей правильный вид. Сотрудникам

остается лишь только принять и обработать направленную им информацию.

Ниже будут рассмотрены явные преимущества использования социальных сетей в корпоративных целях, благодаря которым их эффективность уже не ставится под сомнение <sup>6</sup>.

Таблица 2 «Выгоды социальных сетей для компании»

Направление деятельности	Не используя социальные сети	С использованием социальных сетей
Ускорение инноваций	Потеря идей	Фиксирование, отсеивание ненужных идей
Внутренние коммуникации	Передача информации сверху вниз	Обратная связь, глобальная вовлеченность
Поиск экспертов	Знания «в столе»	Информация «на кончиках пальцев»
Слияния и поглощения	Разные враждующие команды	Связная вовлеченная рабочая сила
Оптимизация работы	Медленная обработка запросов	Быстрое и своевременное решение проблем
Совместная	Потерянные	Повторные

<sup>6</sup> Использование социальных сетей российскими компаниями [http://incorpore.ru/files/Social\\_networks.pdf](http://incorpore.ru/files/Social_networks.pdf) [Дата обращения 01.06.2020]

работа с партнерами	сделки	заказы
------------------------	--------	--------

Межличностные коммуникации – это коммуникации, которые осуществляются между людьми те-а-тет, а также в группах с помощью устной речи. Именно такие коммуникации представляют большую значимость для построения успешной компании и организации эффективного взаимодействия. Межличностная коммуникация более свободна от формальных, регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято получателем.

2) Вербальные коммуникации – это устные и письменные сообщения. При вербальной коммуникации в качестве знаковой системы используется человеческая речь, которая является самым универсальным средством коммуникации, т.к. при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Однако это условие выполняется только в том случае, когда высокая степень общности понимания ситуации присуща всем участникам коммуникативного процесса.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. По данным писателя А. Пиза, которого называют «мистер

язык тела», передача информации происходит за счет вербальных средств – слов – на 10 %, звуковых средств, включая тон голоса, интонацию звука - на 35 %, за счет невербальных средств - 55 %. Это происходит из-за того, что с помощью таких средств передается реальное отношение к ситуации и собеседнику. Это происходит на подсознательном уровне. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим<sup>7</sup>.

Формальные или официальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются правилами и целями конкретной организации. Формальная коммуникация – это основные каналы общения внутри организации, по которым поступает вся информация, имеющая отношение к ее деятельности. Отметим, что при формальной коммуникации чаще всего используются официальные формы письменного общения, например, отчеты, деловые письма и т. д. Формальную коммуникацию можно распознать по следующим признакам:

- она направляется сверху вниз;
- она строго регламентирована;
- она носит официальный характер.

Противоположный вид коммуникаций – это неформальные или неофициальные коммуникации, которые вызваны социальными потребностями и ориентированы не на организацию в целом, а на

---

<sup>7</sup> Пиз А. Язык телодвижений. – Москва: Эксмо-пресс, 2017. – 448 с., с 13

отдельных ее членов. Такое общение может возникать как во время рабочего дня, так и вне его, когда, например, сотрудники собираются компанией в кафе, чтобы пообщаться друг с другом, обсудить новости.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи. Слухи в офисе могут играть как негативную, так и позитивную роль. Отрицательную роль слухи начинают играть, когда компания переживает беспокойные времена и отсутствует какая-либо официальная коммуникация. Это связано с особенностью человеческой психики. Все дело в том, что любые возможные перемены наш мозг рассматривает как потенциальную угрозу. Самая неприятная ситуация для человека — это состояние неопределенности, поэтому в качестве защиты мозг сам генерирует – если не находит подтверждения в официальных источниках – недостающую информацию, чтобы выйти из зоны дискомфорта.

Основными характеристиками такой коммуникации являются следующие признаки:

- её источником может быть любой член команды;
- её распространение носит хаотичный, непредвиденный характер;
- распространение информации при такой коммуникации происходит в разы быстрее, чем при формальной коммуникации;

- часто такой информации доверяют больше, чем формальной коммуникации.

3) Горизонтальные коммуникации – это обмен информацией между сотрудниками, занимающими равное положение в организации. Такая коммуникация может осуществляться не только внутри одного отдела, но и между ними. Этот вид коммуникаций нужен для того, чтобы отношения между сотрудниками были максимально налажены, т.к. им постоянно приходится взаимодействовать.

Вертикальные коммуникации – это взаимодействие различных уровней внутри организации, т.е. руководителей и подчиненных. Такие коммуникации делятся на два типа, которые будут рассмотрены в следующем пункте.

4) Первая группа – восходящие коммуникации, когда информация идет снизу вверх – от подчиненных к руководителям. Такое взаимодействие очень важно, т.к. руководители имеют возможность узнать о назревающих вопросах, проблемах и своевременно принять решение, что значительно повысит производительность компании.

Вторая группа – это нисходящие коммуникации, когда информация передается с высших уровней на низшие. Доказано, что современный руководитель тратит около 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение внутри коллектива: с подчиненными, коллегами, начальством. Отсюда можно сделать вывод, что 80% его

времени уходит на коммуникацию, и от того, насколько она эффективна, зависит успешность работы всей организации.

Далее необходимо обсудить такой аспект, как каналы или инструменты коммуникаций, которые используются для построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций любой компании. Их можно разделить на четыре вида.

Таблица 3 «Инструменты повышения эффективности системы ВК»

Информационные	Аналитические	Коммуникативные	Организационные
Доски объявлений	Анкетирование	Корпоративные мероприятия	Совещания
Сайт	Фокус-группы	Корпоративные тренинги	Собрания
Рассылки сообщений	Опросы	Конкурсы	Выступления руководства
Социальные сети		Корпоративное обучение	Приказы
		Система адаптации	

По исследованиям специалистов, большинство компаний используют не больше 2 групп инструментов

одновременно, в то время как для поддержания эффективной системы коммуникаций необходимо использовать инструменты каждой группы. Для усиления информирования их можно комбинировать, тем самым полностью погружая сотрудников в информационно-коммуникативную среду.

Таким образом, изучив теоретическую базу по исследуемой теме в первой главе, можно сделать вывод, что значение информации и коммуникаций в современном мире с каждым днем возрастает. Умение руководящего состава и персонала правильно применять те или иные способы коммуникаций в конкретной ситуации и умение анализировать информацию – это залог успеха любой компании.

## **Глава 2. АО «ДКС»: программа повышения лояльности сотрудников через создание единого коммуникативного пространства**

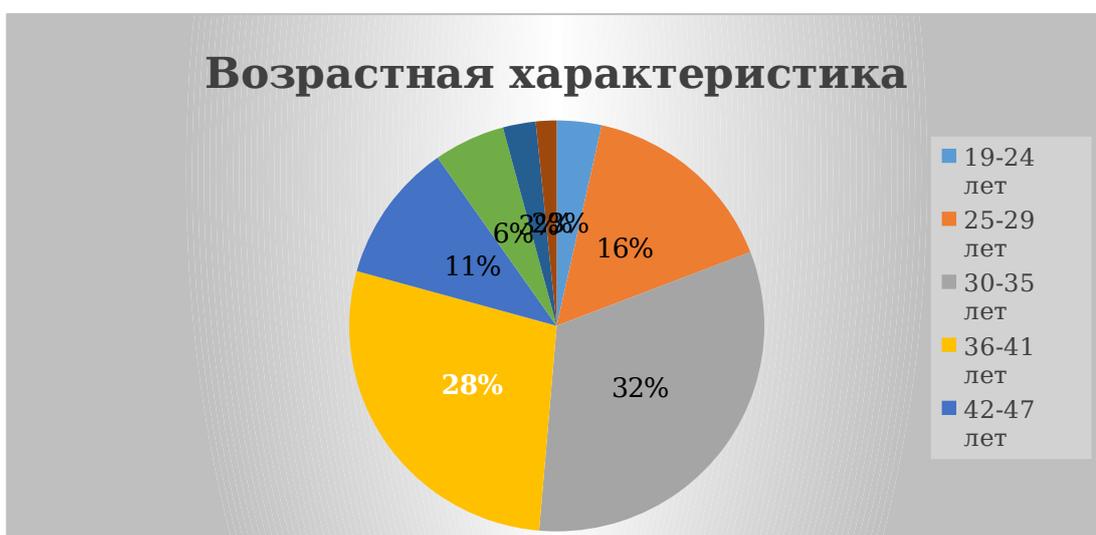
Компания ДКС основана в августе 1998 года и на сегодняшний день является одним из крупнейших производителей кабеленесущих систем и низковольтного оборудования в России и Европе. Компания занимает передовое место на рынке электротехнических изделий, но не останавливается на этом. Ассортимент продукции пополняется, а ее качество постоянно улучшается. И это все благодаря персоналу, который уже много лет трудится на благо ДКС, помогая удерживать лидирующие позиции.



Рисунок 1 – логотип ГК АО «ДКС»

Компания же в свою очередь развивается не только для внешней аудитории, но и для внутренней, т.е. для своих сотрудников. И самое большое достижение ДКС – это штат сотрудников в России численностью более 2500 человек. Существует основная производственная площадка в Твери, производственная площадка и логистический центр в Новосибирске и несколько департаментов, которые занимаются продажами и

продвижением продукции в Москве. Всего подразделения ДКС находятся в 22 регионах России, а также в других странах: Италии, Украине, Венгрии, Тунисе и Бразилии. Очевидно, что организационная структура предприятия чрезвычайно сложная и разветвленная, иногда сотрудники даже одного подразделения располагаются в разных регионах и имеют - официально - двух руководителей. Первого - по месту работы в подразделении, а второго - по месту нахождения. Это очень усложняет процесс коммуникаций внутри предприятия, но команда с этим борется и применяет различные технологии, чтобы процесс коммуникаций был комфортным для всех ее участников. Они будут рассмотрены в данной главе.



Для более детального изучения ЦА, для которой создается единое коммуникативное поле, необходимо, конечно же, дать характеристику по полу и возрасту для выявления потребностей.

++++

Рисунок 2 – возрастная характеристика сотрудников  
ГК АО «ДКС»

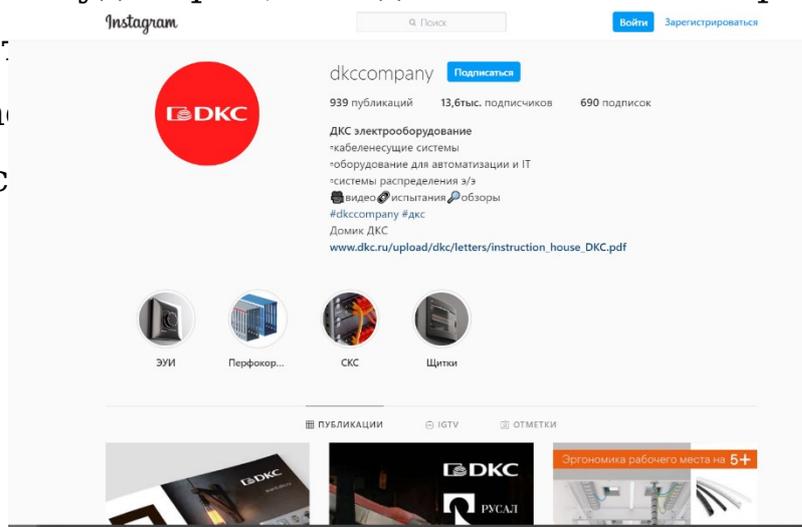


Рисунок 3 – гендерная характеристика сотрудников  
ГК АО «ДКС»

Таким образом, можно заметить, что основную массу сотрудников ГК АО «ДКС» составляют мужчины от 30 до 35 лет. Это не удивительно, т.к. основная деятельность компании ДКС – это производство, а значит – физический труд. Женщины работают лишь на тех позициях, где более легкие условия труда, остальные работают в офисе, обеспечивая комфортную и бесперебойную работу завода. Все эти люди имеют свой жизненный опыт, разные мировоззрение и цели, однако их объединяет политика и культура компании.

Так было не всегда. Этого добивались долгие годы, постоянно совершенствуя корпоративную политику, внутренние коммуникации и межличностные отношения. За время своего существования компания прошла несколько этапов развития внутренних коммуникаций. Еще несколько лет назад в ДКС внутреннее взаимодействие было очень слабое, использовались только классические инструменты передачи информации. Социальные сети почти не использовались для транслирования информации сотрудникам. Группа ВКонтакте была создана, но не использовалась как инструмент повышения лояльности персонала. Что касается Instagram, аккаунт использовался только для внешней аудитории, т.е. для клиентов и партнеров. Этот аккаунт...

Там ра...  
новшес...



...ее время.  
...дничестве,

#### Рисунок 4 – официальный аккаунт в Instagram

На данный момент в исследуемой компании ДКС внутреннее взаимодействие находится на достаточно высоком уровне и постоянно развивается. С течением времени появилось понимание, что и как нужно делать, чтобы управление информационными потоками было максимально эффективным для компании и приводило к поставленной цели – повышение лояльности персонала.

Именно поэтому, учитывая все перечисленные выше статистические данные, нужно сказать, что коллектив компании довольно сложный и разрозненный. Именно поэтому на предприятии используются все возможные средства коммуникации. Ниже будут рассмотрены наиболее популярные из них.

##### 1) Информационные инструменты.

Доски объявлений – это традиционный способ взаимодействия. Компания ДКС в Твери представляет собой множество производственных и офисных помещений, которые занимают большую территорию в поселке Элеватор. Именно для облегчения передачи

информации, на территории каждого подразделения установлены специальные доски объявлений, которые дублируют важную для всех сотрудников информацию. Также, опираясь на статистику, видим, что в компании работают также люди старшего поколения – от 54 лет. Именно для них информационные доски являются первым и главным источником новостей о событиях, происходящих в компании, т.к. эта возрастная категория людей не является основной группой пользователей социальных сетей.

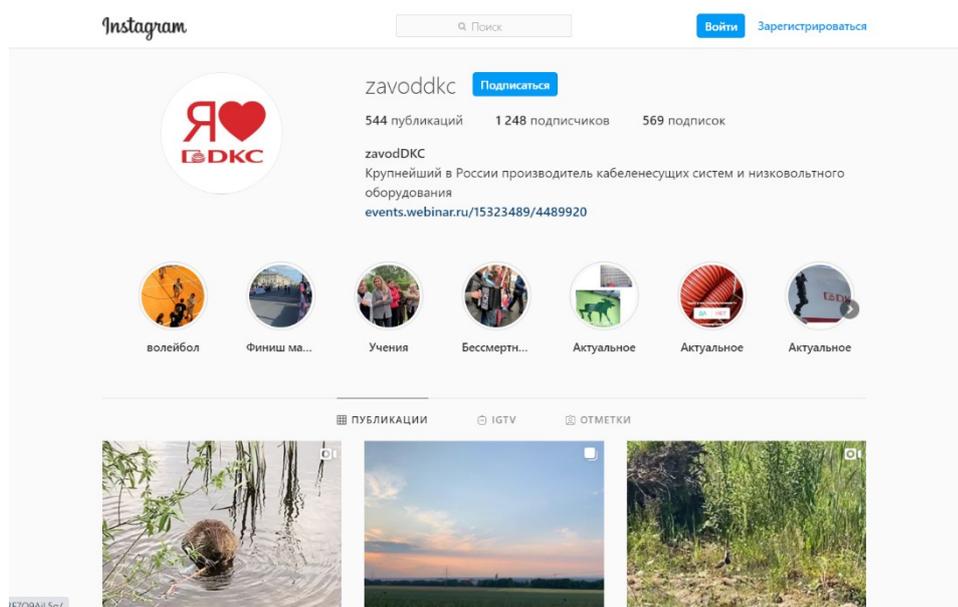


Рисунок 5 – информационная доска ГК АО «ДКС»

Также в компании развито и активно используется сетевое взаимодействие. На первом месте, конечно же, социальные сети, которые являются одним из главных каналов транслирования информации. Компания ДКС

имеет несколько аккаунтов как в ВКонтакте, так и в Instagram. Каждый из них направлен на свою ЦА: клиенты, партнеры, люди, проживающие в определенном городе и, конечно же, сотрудники. Как уже было сказано выше, официальные аккаунты были разработаны уже давно, а вот аккаунты, направленные на внутреннюю аудиторию, стали развивать относительно недавно, но они уже дают положительный результат.

Рисунок 6 – страница АО «ДКС» в ВКонтакте



## Рисунок 7 – аккаунт АО «ДКС» в Instagram

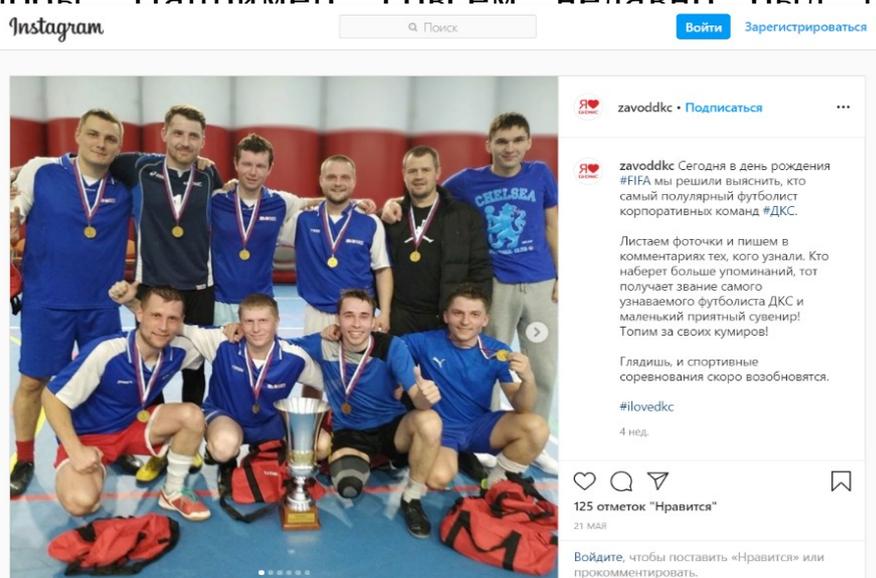
На официальных страницах публикуется информация, которая поддерживает имидж компании в глазах потребителей и клиентов на рынке электротехнических услуг. В то время как на корпоративных страницах транслируются новости из различных сфер жизни компании, которые направлены на повышение лояльности персонала: информация о предстоящих мероприятиях и их итогах, поздравления с праздниками, планы на будущее и многое другое.



праздником в социальных сетях

Также в сети проводятся различные конкурсы и флешмобы. Например, совсем недавно был проведен конкурс на самый лучший флешмоб.

конкурс  
из  
фут



гальным

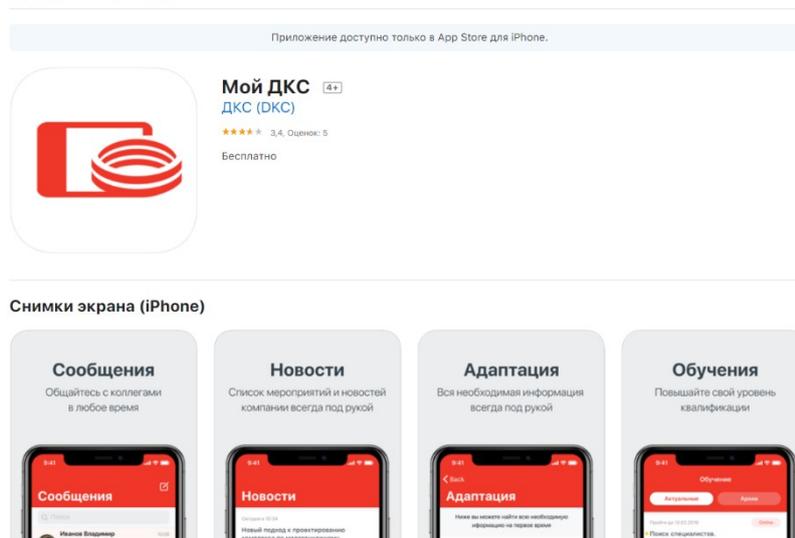
самый  
КС по

## Рисунок 9 – конкурс в Instagram

Такая коммуникация имеет множество плюсов. Как уже было сказано в первой главе, каждый второй сотрудник является активным пользователем социальных сетей, поэтому подойти к ним через онлайн платформы довольно разумное решение, которое не требует особых затрат. Если прошлый вид коммуникаций – информационные доски – предназначен для группы сотрудников старшего поколения, то социальные сети как раз-таки покрывают потребности более молодой части сотрудников компании ДКС.

Помимо социальных сетей, недавно в компании появилось корпоративное мобильное приложение «Мой ДКС», которое рассчитано как раз-таки на внутреннее

ПС Предпросмотр в App Store



## Рисунок 10 – приложение «Мой ДКС» в App Store

Для начала разберемся, что же такое корпоративное приложение. Так называют закрытые web-порталы или мессенджеры, доступ к которым могут получить только сотрудники конкретной фирмы. Главная задача подобных приложений — оптимизация процессов компании. Это заключается в упрощении коммуникации между сотрудниками, ускорении обмена информацией внутри фирмы и создании общего доступа ко всем данным организации.

Над этим новшеством команда службы персонала совместно с командой IT трудилась весь 2019 год. Создано оно было не только с целью облегчения адаптационного периода новых сотрудников, но и для упрощения рабочего процесса. К тому же, это значительно экономит время. Вместо того, чтобы звонить ответственному за какой-либо вопрос сотруднику, можно без особых усилий найти ответ в приложении, которое всегда под рукой. В приложении собрана вся важнейшая информация, которая может потребоваться сотрудникам: имена и телефоны коллег, адреса подразделений, шаблоны необходимых документов, данные о предстоящих мероприятиях, и др. Помимо этого, данный

инструмент решает одну из серьезных проблем - получение обратной связи, приложение дает такую возможность.

Для того, чтобы плавно внедрить приложение в жизнь и деятельность сотрудников компании, было решено делать это в несколько этапов.

1. Анонс. Прежде чем запускать приложение, сотрудники были подготовлены - о ближайшем старте было рассказано лично, сделана рассылка, подготовлены посты в социальных сетях.
2. Проба. После того, как сотрудники приняли эту новость и обработали ее, была запущена первая версия приложения. После некоторого времени пользования она была доработана с учетом собранной обратной связи о работе приложения.
3. Заинтересованность. После того, как приложение закрепилось в жизни компании, необходимо было сделать так, чтобы сотрудникам хотелось им пользоваться. Так, помимо рабочей информации, в приложение были добавлены фото с различных корпоративных мероприятий, ответы на популярные вопросы сотрудников и т.д.

На данный момент приложение находится в стадии активного развития и уже пользуется популярностью у сотрудников.

Как отмечается на протяжении всей работы, человек является главным элементом в системе информационного

взаимодействия. С одной стороны, он — свидетель или участник всех происходящих в компании событий и потому выступает в качестве носителя информации о них. С другой стороны, он является держателем информации о той области деятельности, которой он занимается в компании. Также есть и третья сторона, когда человек выступает в качестве транслятора информации, полученной от других.

Человек передает либо официальную информацию, в которой он уверен, и уполномочен на это, либо он рождает слухи, которые также являются информационным инструментом поддержания единого коммуникативного поля. Это неформальный способ коммуникации, который, пожалуй, является первым по скорости передачи информации. Заключается он в том, что знающий человек, приближенный к руководству, может «по секрету» передать информацию людям, с которыми он состоит в личных отношениях. Далее — по цепочке. Например, сотрудник состоит в дружеских отношениях с секретарем, который в личном разговоре на обеде упоминает о том, что его непосредственный руководитель собирается увольняться. Сотрудник, придя к себе в отдел, говорит об этом своим коллегам. Естественно, такая новость не может не заинтересовать людей, и она довольно быстро распространяется по компании. Такие слухи нужно контролировать и в итоге давать сотрудникам достоверную информацию — подтверждение или опровержение. В противоположном

случае - этот и без того ненужный слух начнет приобретать все новые и новые подробности.

## 2) Аналитические инструменты.

Это важные инструменты, которые помогают специалисту по ВК получить обратную связь и, соответственно, оценить эффективность внутреннего взаимодействия. ДКС также их использует - проводятся опросы по конкретной теме или так называемая рубрика «Ответы на вопросы». Сотрудники задают любые волнующие их вопросы, а генеральный директор или кто-то из ТОПов отвечают на них. Это не только прекрасная возможность узнать, о чем думает персонал и что его

**Новость**

14.05.20 14:19

**Задай свой вопрос генеральному директору**

Есть вопросы, которые вы бы хотели задать генеральному директору? Тогда мы их ждем до конца этой недели. Задать можно:

1. В комментариях под постом
2. В сообщениях нашей группы ВКонтакте <https://vk.com/zavoddkc>
3. В директ нашего аккаунта в инстаграме @zavoddkc
5. И впервые в собственном чате в Телеграме (если вдруг вы не примлете соцсети).  
Добавиться в чат можно по прикрепленной ссылке  
На самые интересные Дмитрий Николаевич обязательно ответит.

[Чат ДКС в Телеграме](#)

**Новость**

25

тариев

g\_7123) Александр Ива  
кажите пожалуйста. А мож  
жного после 19.00 на посто  
ратся очень не удобно. Де  
ого много очень.

14.05.20 16:41

g\_6975) Алексей Само  
оединяю к выше написа  
автобус в м-н Южный после

14.05.20 18:26

**Новость**

(user\_5517) Александр Николаев  
Мечтали ли вы о столь высокой руководящей должности в детстве? Или стремление к этому появилось позже?  
09.04.20 10:39

(user\_5603) Светлана Теринова  
по какой стоимости будет удержание из зарплаты обед сотрудника, который вышел на работу в эти выходные дни и ему необходимо, для полноценного выполнения своих обязанностей, какое то время поработать в офисе?  
09.04.20 23:25

(user\_7070) Евгений Лолаев  
Есть ли у вас сейчас время на чтение книг,если да,то какую прочитали последнюю??  
10.04.20 19:49

(user\_7836) Андрей Кузнецов  
В связи с такой ситуацией в стране и в других регионах, включая нашу. Отсюда вопрос. Почему не проверяют водителей, на въезде на территорию завода, которые привозят сырьё из других регионов страны и не только. Инвойсы, например!!! Где гарантия, что мы, кладовщики, работая непосредственно с водителем, который приехал бог весть от куда, в безопасности! Водитель у нас подписывает документы, у

Ваш комментарий

(user\_7017) Артём Ряпалов  
Голосую за выше сказанное, тем более в этих условиях!  
04.04.20 22:19

(user\_7017) Артём Ряпалов  
В так мне вообще интересно какую музыку слушает наш ГенДир)  
04.04.20 22:21

Ваш комментарий

Рисунок 11, 12, 13 – Горячая линия с Генеральным директором ГК АО «ДКС», Дмитрием Николаевичем Колпашниковым.

Как можно увидеть по комментариям сотрудников, их интересуют не только рабочие вопросы, но и личные, не относящиеся к жизни компании.

### 3) Коммуникативные инструменты.

Данный вид инструментов компания ДКС использует особенно активно. Сотрудники и руководители разных уровней всегда с радостью принимают участие в корпоративных мероприятиях, которые проводятся достаточно часто. Ярким примером может послужить проведенная зимой бизнес-игра «Завод». По словам разработчиков данной ролевой игры, суть заключается в том, что Участники на целый день погружаются

в атмосферу работы на заводе, учатся организовывать работу в команде, быстро принимать решения и планировать ресурсы.

Игра объединила управленцев и рядовых сотрудников, различные подразделения компании, а также филиалы разных городов. Сотрудники получили уникальную возможность в игровой форме познакомиться со своими коллегами, обменяться опытом и знаниями, а также, что немало важно, отвлечься от рутинной работы и настроиться на позитивный лад.

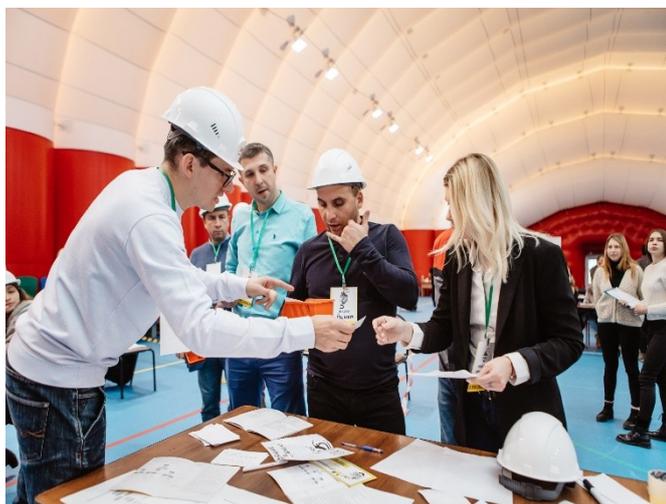


Рисунок 14, 15 – сотрудники соревнуются за 1 место в бизнес-игре «Завод»

Также в компании ежегодно проводится конкурс «Лучший по профессии», в котором соревнуются сотрудники каждой профессии. Суть заключается в том, чтобы проходить испытания, связанные непосредственно с родом деятельности. Строители соревнуются в своей сфере, начальники смен, соответственно, в своем виде деятельности и т.д. Комиссия профессионалов оценивает

выступление каждого и определяет победителя в каждой специальности. «Лучшие» едут на культурную программу в Италию за счет компании. Очевидно, это прекрасный способ мотивации сотрудников, который в итоге дает высокие показатели по работе персонала.

Что касается более постоянных мероприятий, нужно отметить, что компания пропагандирует здоровый образ жизни и организует для сотрудников тренировки по различным видам спорта как на территории организации, так и за ее пределами. Каждый год проводятся регулярные соревнования, которые способствуют поднятию боевого духа и объединению различных уровней сотрудников.

Также специалист по ВК вместе со службой персонала часто генерируют различные конкурсы. На данный момент идет конкурс «Шагаем с ДКС», который стал уже традиционным. Его главная цель – это также объединение сотрудников. Заключается он в том, что работники объединяются в команды и идут к общей цели – пройти определенное количество шагов за конкретный период времени. Как итог – сплоченные сотрудники получают хорошее настроение и приятные призы.

Данный марафон проводится для сотрудников всех подразделений в любом городе уже 5 раз. В настоящее время марафон состоит из 10 команд, в 9 из которых – 6 человек, в 1 – 5 человек. Им необходимо пройти 1,5 миллиона шагов за рекордное количество времени. Не обязательно, чтобы все члены команды находились рядом

и совершали прогулки вместе, главное – задаться общей целью и следовать ей. Нынешние команды собрались из Твери, Москвы, Самары. Победители конкурса получают в качестве призов полезную корпоративную сувенирную продукцию.

Что касается направления развития сотрудников, оно также активно продвигается. Обучение сотрудников проводится регулярно и бывает как внутреннее, например, изучение иностранного языка, так и внешнее, например, обучение мастерству публичных выступлений в школе ораторского искусства для тренера учебного центра. Адаптация персонала тоже является важным элементом в системе повышения эффективности ВК в исследуемой компании. Она выражается в проведении очного обучения, так называемого welcome-тренинг, который проводят специалисты компании для того, чтобы облегчить новым сотрудникам процесс вхождения в должность и в компанию. Но самое главное – это постоянная поддержка со стороны коллег. Новый сотрудник всегда может обратиться к ним, получить совет и помощь и понять, что компания о нем думает и проявляет заботу.

#### 4) Организационные инструменты.

Деятельность организации регламентируется множеством внутренних документов: приказов, регламентов и т.д. Это так называемые официальные коммуникации – стандартный способ передачи информации между сотрудниками и руководящим

составом. Эффективность таких коммуникаций объясняет социолог Сэм Блэк: руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. Именно поэтому необходимо использовать несколько каналов коммуникации сразу, дублируя важную информацию, чтобы никто из сотрудников, заинтересованных в ней, не был упущен из виду. В ДКС такой вид коммуникации чаще всего принимает вид приказов, которые спускаются сверху к сотрудникам через непосредственных руководителей как письменно, так и устно. Письменно чаще всего передается первостепенная информация, с которой сотрудники должны ознакомиться под подпись: приказ о переводе, приказ об отпуске и т.д. Устно озвучиваются новости, которые важны для самого сотрудника: данные о нерабочих днях, о проведении того или иного мероприятия и т.д.

Помимо документального взаимодействия, в компании активно практикуются личные официальные встречи. К ним относятся собрания и выступления руководства. К первому можно отнести собрания внутри отделов. Как уже говорилось выше, филиалы компании ДКС расположены по всей стране. Во многих отделах сложилась ситуация, когда непосредственный

руководитель территориально находится в Москве, а его сотрудники – непосредственно в Твери. Общение по телефону и с помощью технических средств – это, конечно, хорошо, но личного общения не заменит. Исходя из этого сложилась практика проведения собраний, например, раз в 2 недели. На таких встречах обсуждаются планы отдела, результаты деятельности на определенный срок, также в этот момент происходит сплочение коллектива.

Выступления руководства обычно приурочиваются к какой-либо знаменательной дате. Последняя запоминающаяся дата – сентябрь 2019 года, когда на заводе ДКС открылся новый цех, который для компании очень важен. На его открытии официальную речь сказал генеральный директор, обратившись к своим сотрудникам, отметив их важность в компании. Такие мероприятия приближают руководителя к рядовым сотрудникам, давая им понять, что о них думают и

← **Новость** СЛОЖИВ

Вчера в 10:55

**Почему важно соблюдать ограничения**

Летом соблюдать какие-либо ограничение, по меньшей мере, не честно. Мы так его долго ждали, так нам приятно за окном теплая и солнечная погода.

Но, как говорят вокруг, праздновать победу над коронавирусом рановато. А лежать в больнице или дома, пока на улице поют птицы и отличная погода, неприятно вдвойне!

Потому, пока не расслабляемся и продолжаем соблюдать разумную осмотрительность!

↪ **Мнение генерального**

Ваш комментарий

Билайн 15:01 87%

Готово drive.google.com

Соблюдать.mp4

Войти

Зачем соблюдать правила профилактики?  
Дмитрий Колпашников

Рисунок 16, 17 – обращение генерального директора к сотрудникам ГК АО «ДКС»

В ДКС сложилось твердое убеждение, что для динамичного развития компании необходимо завоевать и сохранить доверие персонала. Развитие лояльности, вовлеченности, формирование положительного имиджа компании в глазах коллектива предполагает постоянный рост доверия со стороны сотрудников. Формирование доверия требует долгой, упорной работы, большого количества времени и ответственности за создание правильных ожиданий и исполнение обещаний в глазах аудитории.

Именно поэтому компания придерживается принципов открытости, простоты, максимального информирования, регулярности, и своевременности, и ставит перед собой задачу проинформировать всех сотрудников, которые хотят быть проинформированы. Для этого компания использует все возможные способы взаимодействия с сотрудниками. Ведь именно от качества

внутренних коммуникаций сотрудников с высшим руководством зависит успех компании.

В свою очередь сотрудники, которые понимают, что для них созданы все возможные условия не только для продуктивной работы, но и для комфортной жизни, проявляют максимальную лояльность по отношению к компании ДКС. Это выражается во многих поступках в сторону компании. Например, сотрудник, который работает на производстве, соглашается выйти вместо ночной смены в дневную, теряя при этом в деньгах. На вопрос нельзя ли было отказаться, он ответил: «Зачем? Я пошел на встречу компании, она много для нас делает». В его ответе заключается цель внутренних коммуникаций – повышение лояльности сотрудника. Именно к такому отношению персонала должна стремиться каждая компания.

Более глобальный пример – это ситуация с текучестью кадров. На ДКС она минимальна. Многие сотрудники работают на предприятии с самого его основания, то есть уже почти 22 года. Мало того, в компании работают их дети, а у кого-то уже и внуки. Это самый главный показатель успешности компании и правильности ее действий в области внутренних коммуникаций.

## **Заключение**

В первой главе данной дипломной работы были рассмотрены теоретические основы внутренних коммуникаций, а также влияние внутреннего взаимодействия на лояльность персонала и возможные инструменты повышения эффективности внутренних коммуникаций. Таким образом, была выявлена прямая взаимосвязь между лояльностью персонала и эффективными внутренними коммуникациями в компании. Люди – это главный ресурс любой компании, благодаря которому она может достичь больших успехов. Очень важно предлагать квалифицированным кадрам достойные условия, которые позволят им чувствовать себя в безопасности. Создавая в команде благоприятный климат, налаженную систему внутренних коммуникаций, комфортные условия для труда и жизни сотрудников, компания гарантирует себе лояльность и уважение со стороны персонала.

В рамках данной работы также был проведен анализ ситуации с внутренним взаимодействием в компании АО «ДКС». Результаты анализа отражены во второй главе диплома и демонстрируют сложившуюся ситуацию на предприятии. Исследование показало и подтвердило, что сотрудники компании вовлечены во внутреннее взаимодействие, получают информацию своевременно и в полном объеме. Как итог – персонал готов идти навстречу компании и в каких-то ситуациях жертвовать своими интересами. По результатам анализа внутренней среды предприятия был сделан вывод, что угроза высокой текучести и низкой лояльности персонала для

исследуемой компании не страшна. Также было установлено, что даже в условиях нестабильной рыночной ситуации, компания находит способы поддержания корпоративного духа, позитивного настроения в коллективе, а, соответственно, и достаточно высоких показателей работы. Как показали данные анализа, существующая организационная культура является мотивирующей и обеспечивает удовлетворенность персонала условиями работы.

Целью данной работы ставился анализ методов повышения лояльности персонала к АО «ДКС» через повышение осведомленности и создание единого коммуникативного пространства. После проведенных исследований можно сказать, что цель дипломной работы была достигнута в полном объеме.

### **Список использованной литературы**

1. Борисов К. Командос. Как достигать больших успехов вместе. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 132 с.
2. Бердникова Э. Н. Внутрикorporативный PR и событийный маркетинг. Учебное пособие. – ЕКБ: Издательские решения, 2018. – 160 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Паблишер, 2017. – 159 с.
4. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 231 с.
5. Емельянов С. М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс. – СПб: Питер, 2006. – 240 с.
6. Зверева Н. Правила делового общения. 33 «нельзя» и 33 «можно». – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 128 с.

7. Иванова С. Ловушки HR-брендинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 242 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА, 2013. - 447 с.
9. Китчен. Ф. Паблик рилейшенз. Принципы и практика. - М.: Юнити, 2004. - 453 с.
10. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. - М.: Вершина, 2016. - 416 с.
11. Коллектив Harvard Business Review. Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 242 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)
12. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Сокр. пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - 354 с.
13. Ландсберг М. Дао мотивации. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2014. - 192 с.
14. Непряхин Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - 143 с.
15. Несмеева А. Все о внутренних коммуникациях. - М.: ИД «МедиаЛайн», 2013. - 240с.

16. Панфилова А. П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — М.: Издательский центр «Академия», 2013. — 368 с.
17. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-бук, 2001. 656 с
18. Пиз А. Язык телодвижений. — Москва: Эксмо-пресс, 2017. — 448 с.
19. Стернин. И. А. Основы речевого воздействия. Учебное издание. — Воронеж: «Истоки», 2012. — 178 с.
20. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 201 с.
21. Эффективные коммуникации/Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 200 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)
22. Анализ интересующего сайта на предмет посещаемости и ЦА <https://www.similarweb.com/top-websites> [Дата обращения 22.05.2020]
23. Использование социальных сетей Российскими компаниями [http://incorpore.ru/files/Social\\_networks.pdf](http://incorpore.ru/files/Social_networks.pdf) [Дата обращения 01.06]

24. Корпоративные приложения: виды, особенности и функционал <https://aif.ru/boostbook/korporativnye-prilozhenija.html> [Дата обращения 15.06.2020]
25. Появление и развитие социальных сетей <https://sciencepop.ru/istoriya-sotsialnyh-setej-poyavlenie-i-razvitie/> [Дата обращения 01.06.2020]
26. Сайт ГК АО «ДКС» <https://www.dkc.ru/ru/> [Дата обращения 10.06]
27. 4 важные причины для создания корпоративного приложения <https://blog.pryaniky.com/four-critical-reasons-to-build-enterprise-apps/> [Дата обращения 15.06.2020]