



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной
культуры организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
80,87 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«10» 06 2023 г.
и.о. зав. кафедрой Э,УиП
Д.Н. Корнеев Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад
Гайнулина Влада Владимировна

Д.Н. Корнеев
Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеев Д.Н.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность понятия «корпоративная культура», ее функции и роль в развитии организации	7
1.2 Управление изменениями корпоративной культуры организации	23
1.3 Управление коммуникациями в системе корпоративной культуры организации.....	32
Выводы по первой главе.....	44
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ	47
2.1 Характеристика ООО «Теплотех» г. Челябинск.....	47
2.2 Рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «Теплотех» г. Челябинск.....	58
Выводы по второй главе	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Радикальные социально-экономические, политические, культурные изменения последних десятилетий приводят к множественным трансформациям в процессах функционирования современного социума, появлению целого комплекса новых социальных проблем, которые требуют своего научного анализа. Одной из них является проблема устойчивого развития социальных систем разного уровня, управления социальными процессами, обеспечивающими саморазвитие организаций.

Эффективность организации во многом зависит от наличия отлаженных связей между всеми уровнями. Поэтому возникает необходимость изучения коммуникационных сетей организации и ресурсов управления ими. Грамотное управление коммуникациями становится индикатором ценностной ориентации общества, его стремления к модернизации, способно осуществить переход России к открытой экономике и гражданскому обществу.

Социальная среда современных бизнес-структур – важнейший фактор стабильности фирмы, ее развития и саморазвития. Инструментом формирования оптимальной социальной среды на предприятии и управления социальными отношениями выступает корпоративная культура.

Корпоративная культура – социальный феномен современного общества. Отдельные теоретические и практические вопросы, связанные с функционированием корпоративной культуры на больших предприятиях, в транснациональных корпорациях хорошо изучены. Вместе с тем актуальной проблемой современной социологической науки является анализ процессов внедрения элементов корпоративной культуры в предприятиях малого и среднего бизнеса, составляющих платформу становления инновационной экономики и гражданского общества.

Современное общество нуждается в достоверных научных знаниях о том, как устроены коммуникационные сети таких предприятий, какую роль выполняют коммуникации в процессах социального управления, какое место коммуникации занимают в корпоративной культуре организаций.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью повышения эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры организации с одной стороны, и недостаточным обеспечением данного процесса, с другой.

Возрастание роли корпоративной культуры как одного из ключевых условий эффективной работы современной организации обусловило выбор темы исследования: «Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры организации».

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: организационная коммуникация.

Гипотеза исследования: Если использовать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации, то повысится эффективность деятельности организации на рынке, а так же улучшится психологический климат в организации.

Задачи исследования:

1. Изучить сущность понятия «корпоративная культура», ее функции и роль в развитии организации.
2. Рассмотреть аспект управления изменениями корпоративной культуры организации.

3. Изучить процесс управления коммуникациями в системе корпоративной культуры организации.
4. Предоставить характеристику ООО «Теплотех» г. Челябинск.
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «Теплотех» г. Челябинск..

Теоретико-методологическая основой исследования стали исследования в области теории коммуникации: Ч. Кули, Б. Скиннер, Дж. Уотсон, Дж. Мид, Т. Шибутани, Э. Мунье, М. Маклюен, Г. Шиллер, А. Щюц, Ф. Дэнне, К. Ларсон, Ф. Уэбстер, Д. МакЕСуэйл, Дж. Брайант, Р. Харрис, Дж. Мюрдок и Н. Джэнис, В. Добренъков, А. Кравченко, П. Гайденоко, И. Вдовина, А. Соловьев, В. Терин, М. Назаров, С. Бориснев, Л. Землянова, Е. Дугин, Ф. Шарков, О. Голуб, С. Тихонова и др.

Основными методами исследования в выпускной квалификационной работе являются: анализ экономической литературы по теме исследования, систематизация и классификация теоретического материала. обобщение, расчет экономических показателей, графический.

Научная новизна. Разработаны рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления о корпоративной культуре организации и системе коммуникаций в организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации. Материалы исследования могут быть использованы руководителями организаций любой формы собственности.

Экспериментальная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Теплотех» г. Челябинск.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения Основная часть работы изложена на 72 страницах, в число которых входит 15 рисунков и 5 таблиц. Список использованных источников содержит 43 наименование.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность понятия «корпоративная культура», ее функции и роль в развитии организации

Корпоративная культура представляет собой совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других [15]. Из этого следует, что в любой организации есть корпоративная культура: ценности, традиции, символы, взгляды всех членов организации, совместные подходы. Это в своем роде выражение самобытности компании, проявление её отличий от других и при умелом развитии и применении корпоративная культура является эффективным средством управления.

Сложность при изучении корпоративной культуры – это различные подходы к ее определению, так как они часто противоречивы, и доказуемы и опровергаемы. В научной литературе отмечают ряд подходов к пониманию корпоративной культуры:

- 1) прагматичный и феноменологический, где корпоративная культура выступает в качестве переменной, которой можно манипулировать с целью повышения эффективности деятельности организации, с другой стороны не является эффективной, мешает нововведениям компании;
- 2) экстерналистский и интерналистский, где корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и тесно связывается с окружающей средой и формируется в соответствии с организационной культурой;

- 3) рациональный и генетический, где корпоративная культура привносится её основателем и руководством и представляет собой историческое развитие организации;
- 4) кондуктивный и резистивный, где корпоративная культура рассматривается как препятствия для изменений и как проводник изменений;
- 5) направляющий и ограничивающий, где культура определяет персональное поведение с помощью системы ценностей и норм, устанавливающих некоторым образом рамки индивидуального поведения [43].

Таким образом, подходы к пониманию корпоративной культуры довольно разнятся. Отличаются и её большое количество определений, в которых встречаются термины, общие для всех [11].

В таблице 1 представлены определения понятия «корпоративная культура», предлагаемые различными отечественными и зарубежными авторами.

Таблица 1 – Определение понятия «корпоративна культура» различными авторами

Автор	Определение
Т.Ю. Базаров [2]	– сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.
В.В. Козлов [9]	– система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, индентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития.
К. Шольц [24]	– корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.

Из определений, представленных в таблице 1, видно, что понятие «корпоративная культура» трактуется различными авторами неоднозначно.

В результате складывается размытая и неопределенная картина, препятствующая четкому пониманию данного понятия.

Несмотря на разнообразие версий, общим является то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации результативности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда [12].

Каждая культура имеет собственную структуру. Определения исследователей о корпоративной культуре помогает понять, насколько содержательным является это суждение, и какие структурные компоненты включает.

В настоящее время установлено три уровня корпоративной культуры – рисунок 2:

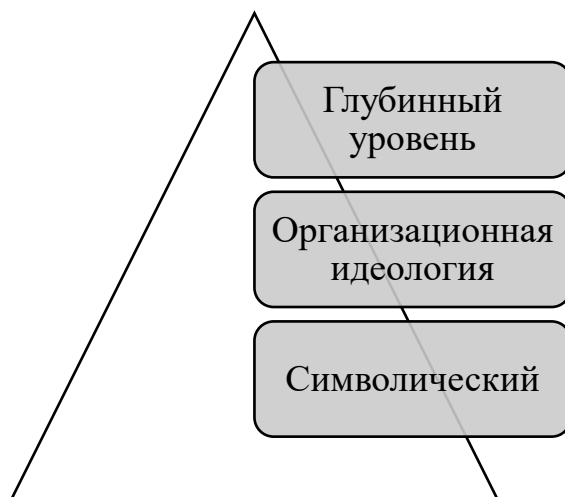


Рисунок 2 – Уровни корпоративной культуры

Рассмотрим подробнее:

- 1) поверхностный (символический) уровень культуры, где человек ощущает, слышит, видит, какая обстановка в

организации какие условия созданы для ее работников, какой персонал в этой организации работает и взаимодействует друг с другом; все, что в организации имеет место на данном уровне, - очевидный продукт осознанного становления, стимулирования и продвижения вперед;

- 2) подповерхностный уровень (организационная идеология), где человек изучает, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха персонала и сервиса клиентов, почему сотрудники придерживаются такой модели поведения; все, что в организации имеет место на данном уровне, - это правила, ценности, убеждения, политика, которые определяют жизнедеятельность организации;
- 3) базовый (глубинный) уровень, где человек принимает на подсознательном уровне окружающую реальность, имеет представления о природе окружающего мира, пространстве, времени, человеческих взаимоотношениях; все, что в организации имеет место на данном уровне: невидимые и принявшие за истину предположения направляют поведение людей, помогая им принять качества, характеризующие культуру организации [40].

Корпоративная культура – понятие, имеющее не только свою структуру, но и ряд функций, представленных на рисунке 3.

Рассмотрим данные функции подробнее:

- 1) информационная (трансляция социокультурного опыта);
- 2) познавательная (включение сотрудника в жизнедеятельность коллектива, на стадии его адаптации);
- 3) оценочно-нормативная (формирование правил общеприемлемого поведения в организации);

Функции корпоративной культуры	информационная (трансляция социокультурного опыта);
	познавательная (включение сотрудника в жизнедеятельность коллектива, на стадии его адаптации);
	оценочно-нормативная (формирование правил общеприемлемого поведения в организации);
	регулирующая и регламентирующая (сравнение истинного поведения человека или группы с установленными в организации нормами);
	ценностная или смыслообразующая (воздействие на миропонимание человека, его ценности);
	коммуникационная (взаимопонимание и взаимодействие работников через ценности, нормы поведения, принятые в организации);
	охранная (создание препятствий, ограждающих организацию от неудобных декларативных воздействий);
	интегрирующая (формирование общности людей, ощущающие себя частью единой системы);
	замещающая (сокращение количества фиктивных приказов и распоряжений);
	мотивационная (вовлеченность в деятельность организации и верность её принципам);
	образовательная и развивающая (дополнительные знания, позитивно влияющие на деятельность организации);
формирование имиджа (формирование положительного имиджа организации).	

Рисунок 3 – Функции корпоративной культуры

- 4) регулирующая и регламентирующая (сравнение истинного поведения человека или группы с установленными в организации нормами);

- 5) ценностная или смыслообразующая (воздействие на миропонимание человека, его ценности);
- 6) коммуникационная (взаимопонимание и взаимодействие работников через ценности, нормы поведения, принятые в организации);
- 7) охранная (создание препятствий, ограждающих организацию от неугодных декларативных воздействий);
- 8) интегрирующая (формирование общности людей, ощущающие себя частью единой системы);
- 9) замещающая (сокращение количества фиктивных приказов и распоряжений);
- 10) мотивационная (вовлеченность в деятельность организации и верность её принципам);
- 11) образовательная и развивающая (дополнительные знания, позитивно влияющие на деятельность организации);
- 12) формирование имиджа (формирование положительного имиджа организации) [15].

Перечисленные функции в целом схожи с функциями культуры. Среди них можно выделить как полезные функции (с позиции подъёма уровня адаптации личности или группы к окружающему), так и вредные, препятствующие адаптации.

Таким образом, исключительность корпоративной культуры в том, что она содействует совершенствованию климата в коллективе и помогает организации занять в деловом мире заслуженное положение, уважение партнеров, клиентов, таким образом, повышая имидж и конкурентоспособность.

Корпоративная культура во многом влияет на успешность, репутацию организации в глазах общественности, способность достигать поставленных целей [23].

Культура в организации охватывает все стороны взаимоотношений в коллективе, нормы поведения, права и обязанности, способы мотивации и демотивации. Эти механизмы могут быть закреплены на бумаге или существовать неформально [4].

Главное назначение корпоративной культуры – создать благоприятные условия для роста и развития компании, повысить престиж бренда. А это маловероятно без отдачи от коллектива.

Компоненты корпоративной культуры представлены на рисунке 4.

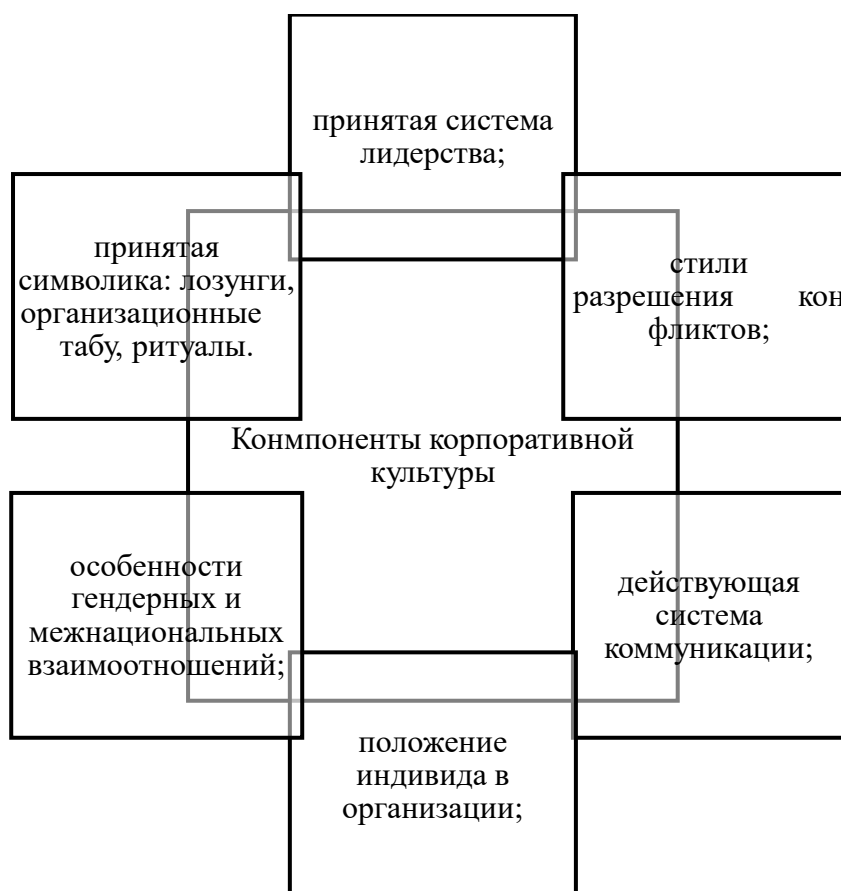


Рисунок 4 – Компоненты корпоративной культуры

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Исходя из этого определения можно понять суть корпоративной культуры и ее необходимость развития и поддержания в компании [8].

Выделяют три уровня корпоративной культуры, представленные на рисунке 5:

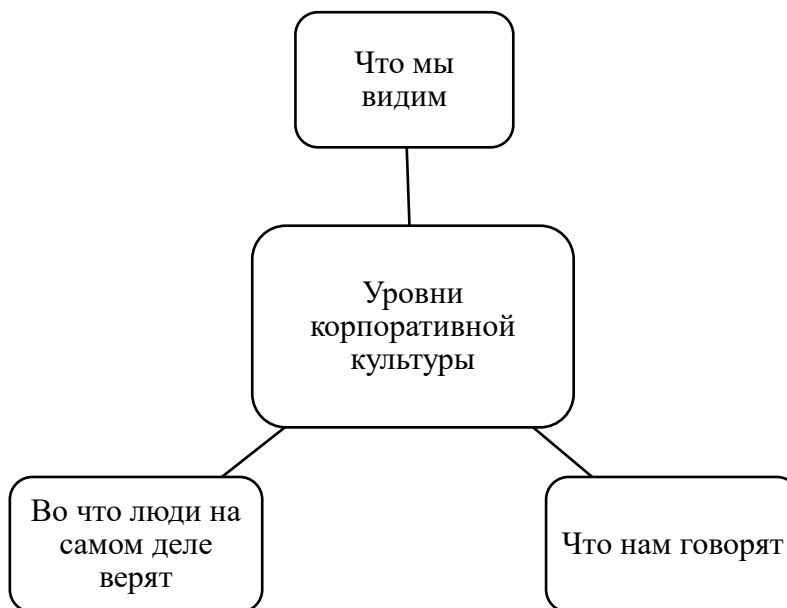


Рисунок 5 – Уровни корпоративной культуры

Если мы представим тело человека с его системами жизнеобеспечения, то корпоративная культура – это кровеносная система, благодаря которой в организм поступает кислород, питательные вещества, способствующие эффективной работе всего организма.

Корпоративная культура – это и уровень развития системы управления персоналом в компании. Разрабатываются ли стратегия компании и кадровая политика, как осуществляют подбор персонала, его оценку, проводится ли обучение в компании, работают ли с брендом работодателя, какой уровень дохода у сотрудников, проводятся ли корпоративные мероприятия и на что они направлены. Это взаимозависимый друг от друга комплекс мероприятий, благодаря которому мы можем говорить о целостном представлении корпоративной культуры как инструмента управления компанией [32].

Типы корпоративных культур по Т.Дилу и А.Кеннеди представлены на рисунке 6.

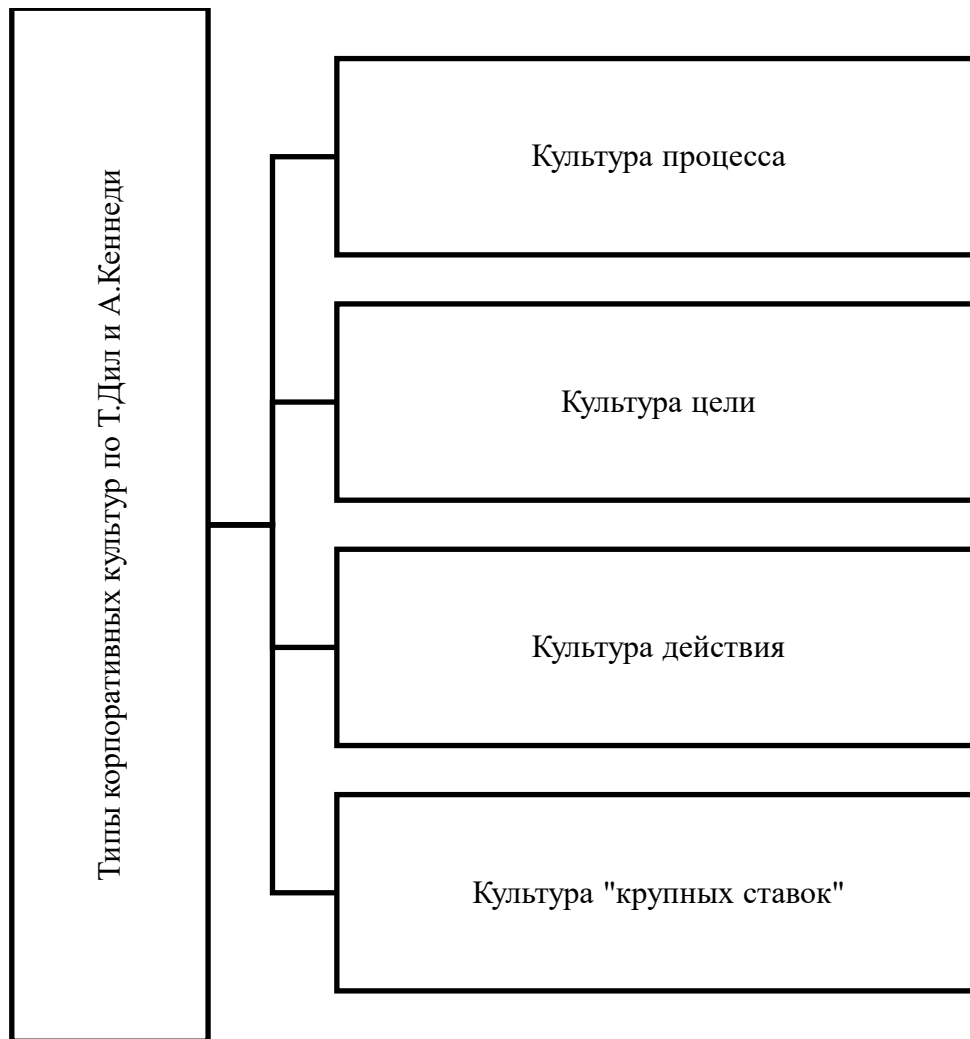


Рисунок 6 – Типы корпоративных культур Т.Дилу и А.Кеннеди

Рассмотрим данные типу корпоративных культур подробнее.

Культура процесса. В настоящее время культура процесса характеризуется низкими рисками и медленной обратной связью. Это связано с тем, что сотрудники организации больше концентрируются не на результатах работы, а на процессе ее выполнения [11]. Такое смещение приоритетов приводит к тому, что над процессом выполнения работы теряется контроль. Изначально неправильная установка приводит к тому, что сотрудники инстинктивно избегают мыслей о достижении результата, так как это слово ассоциируется с негативом: излишняя ответственность, неизвестность, реакция начальства, беспокойство и волнение [19].

Методы формирования корпоративной культуры строятся в первую очередь на правильных ориентирах. В случае смещения акцентов и дискомфорта, интуитивно каждый работник стремится избежать ответственности, заботиться о личной безопасности и избегать всевозможных рисков. Такой тип культуры поддерживается в бюрократической системе, которая характеризуется строгими регламентами действий работников, исполнением предписанных процедур, излишней перестраховки, обилием бумажной волокиты как способа реагирования на низкий уровень обратной связи [38].

Культура цели. Компании FMCG (fast moving consumer goods) – производители товаров народного потребления, маркетинговые компании, организации в спортивной, рекламной сфере, в шоу-бизнесе, индустрии развлечений и консалтинге имеют тип КК определяемый, как культура цели. Главное отличие – это имиджевость, «звездность», «крутость», «сила» компании. Особенности формирования корпоративной культуры такого типа – высокий уровень риска и ставки. Корпоративная культура отличается высокой обратной связью и быстрой реакцией. Она диаметрально противоположна культуре процесса. Культура цели напоминает нестигаемого героя-победителя. Этот персонаж лучше всего характеризует философию внутри компании. Изначальная установка – «мы победители». Среди ряда компаний организация с такой корпоративной культурой способствует реальному достижению результатов, высоким показателям и волевому движению к цели, особенно если она краткосрочна. Внутри организации, как правило, преобладает агрессивная атмосфера с внутренней конкурентностью. В таких компаниях постоянная текучка кадров из-за внутренней борьбы, которая порождает определенные проблемы и открывает негативные стороны [23]. Этапы формирования корпоративной культуры должны соответствовать этапам трудового процесса, каждому из которых нужно уделить должное внимание.

Человеческий фактор играет основную роль, так как продуктивность работы компании напрямую зависит от той обстановки, которая царит внутри коллектива и в отношениях с руководством.

Культура действия. Такая корпоративная культура в организации наиболее комфортна для работников. Чаще всего она существует на современных предприятиях и в иностранных компаниях, которые занимаются розничной и оптовой продажей, недвижимостью, сетевым маркетингом. В таких организациях текущие сделки не решают судьбу компании и являются стабильной работой, которую надо выполнять качественно. Именно общая сплоченность и заинтересованность коллектива в достижении результата мотивирует на то, чтобы трудиться усердно и плодотворно [14].

Культура «крупных ставок». Такой тип культуры характерен для организаций, которые занимаются газовой, сырьевой промышленностью, металлургией. Такие предприятия чаще всего государственные, но это не означает, что в них процветает бюрократия и устаревшие методы управления. Специфика подобных компаний заключается в том, что сотрудники работают над многолетними проектами. В этом случае весь процесс разработок и создания отличается определенным риском, и сделать выводы об успехе проектов можно только после их завершения. Цель формирования корпоративной культуры «крупных ставок» – создание благоприятной мотивирующей обстановки для сотрудников. Поскольку работники должны обладать выдержкой, быть преданными своему делу, применять свои знания и навыки максимально продуктивно, не ориентируясь на мгновенное достижение положительного результата. Сотрудники подобных организаций испытывают гордость за свою компанию и дело жизни [8]. Очень важно в этом случае сохранить благоприятную атмосферу, исключая панику и волнений. Лучшим примером является посещение президентом США Д. Кеннеди базы НАСА.

После того как он пообщался с ведущими специалистами, инженерами, астронавтами, он спросил уборщика о том, чем он занимается там. На что получил ответ, что тот работает и старается сделать все, что в его силах, для того, чтобы человек полетел на Луну. Внутренняя коммуникация очень важна для таких предприятий. Однако, несмотря на иерархию, высокий уровень специалистов, осознание продуктивности деятельности во благо государству и науки, может возникнуть немало проблем внутри коллектива [28].

Типы современных корпоративных культур представлены на рисунке 7.

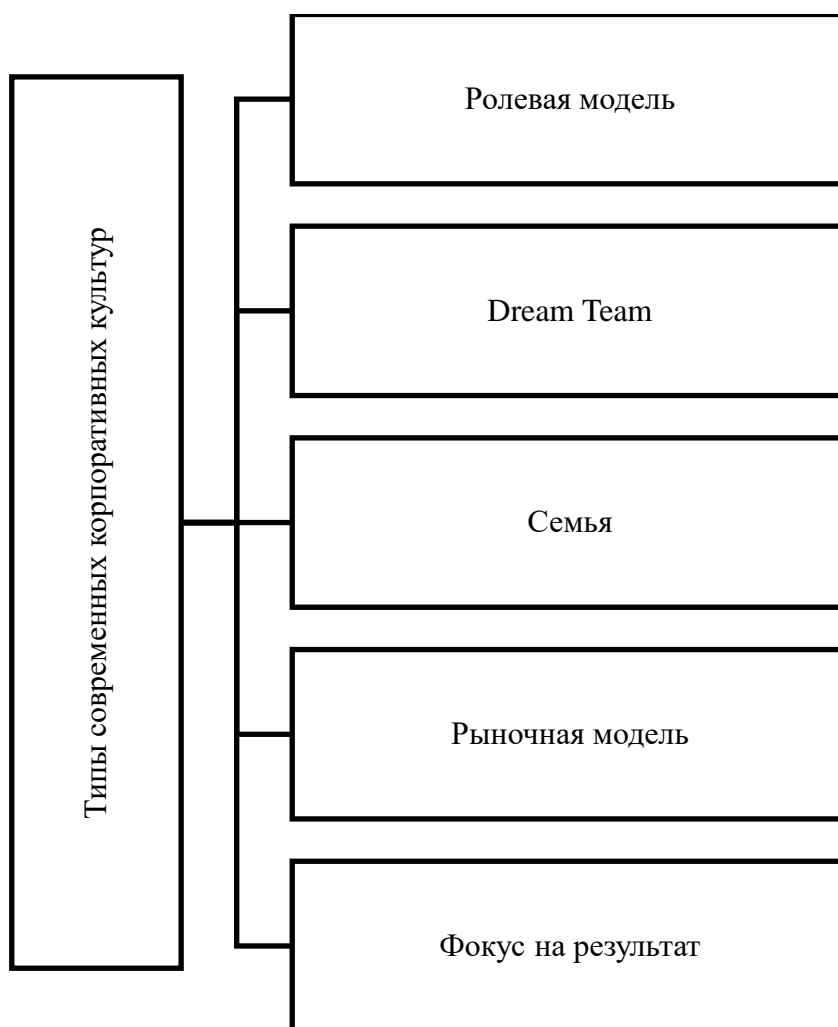


Рисунок 7 – Типы современных корпоративных культур

Современные корпоративные культуры бывают следующих типов:

1. «Ролевая модель». Это самый строгий и регламентированный тип внутренней культуры предприятия, где каждый работник является крохотным винтиком огромной системы, отлаженной до предела. Есть жёсткая иерархия, чёткие должностные инструкции, уставы и своды правил, графики работы, дресс-код. Коммуникации в основном формальные.

2. «Dream Team». Это командная модель без вертикальной иерархии (вместо начальников и подчинённых – равноправные участники команды), регламентированных процедур и дресс-кода. Коммуникации – неформальные, дружеские.

3. «Семья». Для компании-семьи характерна дружеская атмосфера в коллективе, сплочённость, верность традициям, командный дух, клиентоориентированность. Руководители подразделений играют роль наставников, старших товарищей, с которыми всегда можно посоветоваться по рабочим вопросам.

4. «Рыночная модель». Корпоративная культура этого типа устанавливается в компаниях, ориентированных на получение максимального дохода. В подобных фирмах трудятся очень целеустремлённые, активные и амбициозные люди, склонные к жёсткой конкуренции (за высокую должность, премию, перспективные проекты). Значимость работника определяется тем, сколько денег он приносит компании.

5. «Фокус на результат». Это одна из самых гибких разновидностей корпоративных идеологий, нацеленная исключительно на развитие. Цели – реализация амбициозных проектов, достижение результатов, укрепление рыночных позиций [23].

Выражена иерархичность и субординация. Лидерство в команде зависит от компетенций, экспертности и профессиональных навыков, поэтому оно не закреплено за одними и теми же людьми. Функционал

простых работников не ограничивается их должностными инструкциями: всех сотрудников привлекают к решению стратегических задач, что открывает широкие возможности для профессионального роста.

Существует понятие негативная и позитивная корпоративная культура. Позитивная корпоративная культура характеризуется наличием всех вышеописанных компонентов, а также заданных норм, правил, процедур, принятия ценностей большинством членов коллектива компании.

Об эффективности мероприятий, направленных на развитие, поддержание корпоративной культуры можно судить по результатам опросов и анкетирования, показателю ROI (возврат на инвестиции), а также по уровню удовлетворенности клиентов (NPS), внедрение которого позволит повышать качество обслуживания внутри компании для внутреннего клиента (для подразделений и сотрудников компании).

Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает все и влияет на все, что происходит в организации [28].

Этапы формирования корпоративной культуры представлены на рисунке 8.

1. Зарождается корпоративная культура обычно непосредственно с момента появления новой организации. На первом этапе большую роль играет философия руководства, а также деятельность топ-менеджеров. Стоит быть готовыми к тому, что на первых порах принципы корпоративной культуры могут быть пассивно и даже иногда негативно восприняты. Это вполне нормально, ведь все новое обычно мы принимаем с особой осторожностью.

2. Этап стабилизации. Положения корпоративной культуры все больше и больше проникают в коллектив, который в свою очередь

начинает к ним адаптироваться. Культура становится ограниченнее, гармонично вписывается в общую деятельность компании [23].

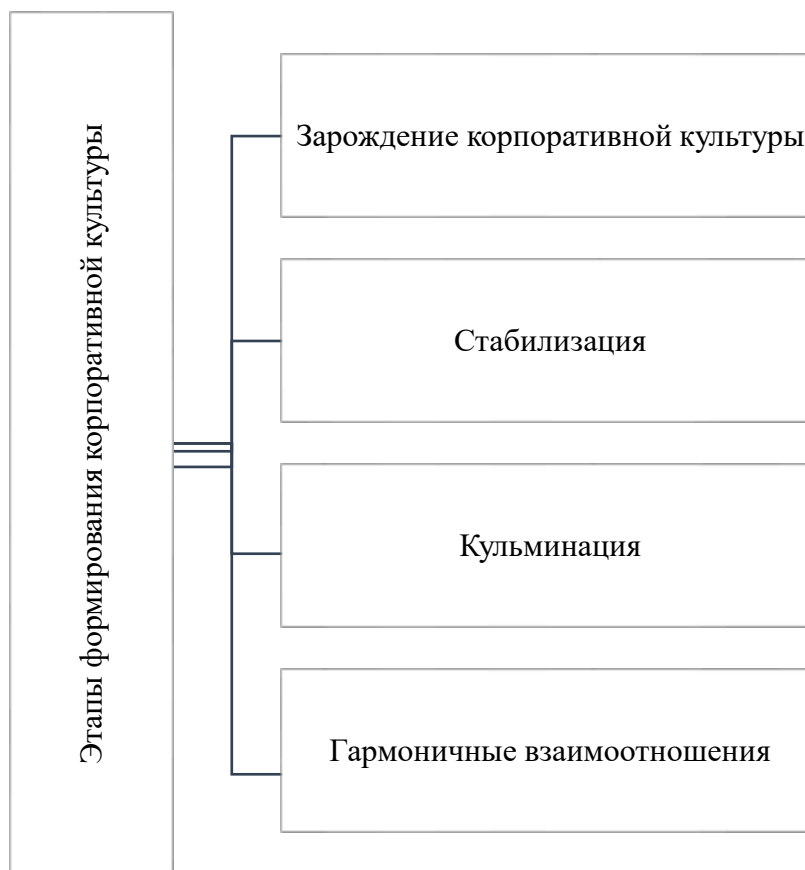


Рисунок 8 – Этапы формирования корпоративной культуры

3. Кульминационный этап развития корпоративной культуры. Именно на этой стадии элементы культуры обобщаются, появляются традиции, мифы. Основной признак зрелости корпоративной культуры - когда культура становится не только внутрикорпоративной, но и перерастает в целую культуру бизнеса.

4. Гармоничные взаимоотношения между положениями корпоративной культуры и коллективом. Корпоративная культура становится одной из сильных сторон компании. Те организации, которые смогли выйти на высший уровень культуры бизнеса, имеют больше преимуществ и перспектив, в том числе это касается условий развития деятельности [11].

Факторы, формирующие репутацию компании как работодателя можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Внешние факторы создают мнение о компании потенциальных работников, клиентов и партнеров, а также социума в целом. Внутренние факторы – факторы удержания сотрудников в организации. Внешние и внутренние факторы формирования репутации тесно взаимосвязаны, особенно в организациях сферы обслуживания, где удовлетворенность и мотивация сотрудников напрямую взаимосвязана с удовлетворенностью клиентов, а культура обслуживания выступает генеральной ценностью. Формируя в положительный образ компании как работодателя внутри компании, мы оказываем воздействие на формирования и внешнего бренда работодателя и его репутации [14].

На рисунке 9 представлены факторы формирования репутации компании как работодателя.

Внешние факторы	История компании
	Размер компании
	Известность компании
	Зарубежная/отечественная компания
	Отрасль
	Деловая репутация
	Корпоративная культура и стиль управления
	Стратегия
	Качество товаров и услуг
	Личность руководителя
Внутренние факторы	Социально-психологический климат
	Отношение к сотрудникам со стороны руководства
	Наличие возможностей профессионального должностного развития
	Ясность целей организации и их соответствие целям сотрудников
	Система мотивации и стимулирования труда
	Неконфликтность ценностей работодателя и работников

Рисунок 9 – Факторы формирования репутации компании как работодателя

Через формирование в организации корпоративной культурой можно управлять репутацией компании как работодателя.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценности организации являются ядром корпоративной культуры, на основе которого вырабатываются нормы и формы поведения в компании. Именно ценности, декларируемые и разделяемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации [10].

Корпоративная культура необходима организации потому, что она во многом упрощает и делает доступными процессы интеграции и внешней адаптации фирмы. Именно корпоративная культура является определяющей в формировании миссии, целей, стратегии компании.

1.2 Управление изменениями корпоративной культуры организации

Управлять организационной культурой – значит формировать ее, поддерживать и при необходимости изменять. Изменение организационной структуры следует проводить в контексте организационных изменений, которые необходимы в силу некоторых факторов. Управление организационными изменениями включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль за проведением изменений.

Осуществление изменений является одним из этапов реализации стратегии предприятия, и именно на стадии изменений возникает ряд проблем, таких как сопротивление изменениям, возникновение конфликтов, утрата стимулов у многих членов коллектива, создание стрессовой ситуации. На решение этих проблем направлены изменения

организационной культуры. Задачи моделирования изменений. Организационное моделирование призвано упростить задачу управления организацией и создать необходимые условия, как для ее успешного функционирования, так и для проведения любых внутренних организационных изменений [11].

Моделирование организации, как правило, вызывает определенные трудности, связанные с высокой сложностью моделируемого объекта. Адекватная задачам моделирования организационная модель должна позволять существенно снизить эту сложность. В то же время организационная модель в любом случае остается достаточно непростой для понимания и использования, поскольку должна содержать в себе информацию о самых разных деловых объектах и аспектах, касающихся деятельности и структуры организации: подразделениях, должностях, функциях, целях, процедурах, документах, ответственности, используемой информации и т.п.

Основной задачей организационного моделирования является нахождение разумного баланса между полнотой отражения внутреннего устройства организации и возможностями дальнейшего успешного применения полученных моделей для целей управления. Одним из способов нахождения указанного баланса может стать разделение организационной модели на две части [17].

Первая часть будет содержать обязательные, базовые компоненты, без формирования которых построение адекватной организационной модели принципиально не представляется возможным.

Вторая часть будет содержать необязательные компоненты, которые должны позволить успешно решать специальные задачи управления - при появлении соответствующей потребности [8]. К числу базовых компонентов необходимо отнести:

- 1) модель целей содержит описание, каких результатов подразделения и сотрудники организации должны достичь;
- 2) модель деятельности содержит описание того, как организована деятельность организации;
- 3) модель организационной структуры содержит описание распределения полномочий и ответственности внутри организации.

К числу дополнительных компонентов можно отнести:

- 1) модель ключевых показателей деятельности;
- 2) бюджетную модель;
- 3) модель компетенций;
- 4) ролевую модель;
- 5) модель структуры данных.

Преимущества моделей организационных изменений. Управление изменениями – это проверенная методология, используемая для помощи организациям успешно внедрить существенное преобразование или определенный набор изменений.

Harvard Business Review заявляет, что цель управления изменениями состоит в том, чтобы «справиться с новым, более сложным рынком, изменив способ ведения бизнеса». Для бизнеса критически важно успешное внедрение намеченных изменений и достижение всех намеченных целей [32].

Управление изменениями может использоваться для изменения чего-либо: от организационной структуры или бизнес-среды до технологий или рабочих функций. Наличие моделей изменений создаст организации следующие преимущества:

- 1) введение специальных управленческих регистров, объединенных в информационные модели, позволяет точно идентифицировать и объективно оценивать систему

управления организацией аналогично тому, как наличие регистров бухгалтерского учета позволяет отслеживать и оценивать его финансовое состояние;

- 2) полученные модели позволяют создавать и поддерживать в рабочем состоянии документированные процедуры (регламенты), оговаривающие порядок реализации функций (процессов) организации, одновременно подготавливая его к внедрению организационных изменений в формате требуемых стандартов качества;
- 3) технологии моделирования позволяют быстро изменять организацию и регламенты деятельности организации, обеспечивая протекание организационных изменений в контролируемых условиях;
- 4) моделирование позволяет наглядно описать начальное, желаемое и конечное состояния организации, а также задать план или программу изменений [15].

Применение современных технологий моделирования может быть использовано в качестве эффективного инструмента управления, инструмента разработки и внедрения как локальных, так и интегрированных систем управления организацией.

С помощью специальных методик и средств моделирования разрабатываются модели действующей и будущей систем управления организацией, а затем формируются соответствующие внутренние регламентирующие документы по управлению функциональными блоками организации.

По оценкам экспертов, в начале третьего тысячелетия подобные инжиниринговые подходы, возможно, станут массовыми и типовыми элементами построения и изменения систем управления в организациях [41].

Освоение различных методик моделирования организационных изменений открывает организациям возможности применения сложных инструментов, ориентированных на моделирование и изменение бизнес-процессов, использование количественных и качественных техник моделирования. Современные решения управления изменениями поддерживают специальные средства моделирования, которые, в свою очередь, поддерживают моделирование основных направлений менеджмента:

- 1) моделирование стратегии;
- 2) моделирование организационной структуры;
- 3) моделирование процессов, функций, данных;
- 4) создание методик моделирования, включающих качественные и количественные методы [22].

Каждой модели присущи свои цели и задачи, поэтому объект изменений, представляющий собой сложную комплексную систему, как правило, описывается некоторым набором моделей, в совокупности образующих общую модель организационных изменений. Планирование процесса изменений посредством создания моделей дает организации преимущества.

1. Во-первых, моделирование — это ответ практически на вопросы, касающиеся совершенствования деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности.

2. Во-вторых, руководитель или руководство предприятия, внедрившие у себя эту методологию, будет иметь информацию, которая позволит самостоятельно совершенствовать свою организацию и прогнозировать будущее.

Любые организационные изменения связаны с преодолением сопротивления, которое может иметь различные формы и интенсивность. Без адекватного управления этим процессом сопротивление может

возрасти настолько, что полностью блокирует внедрение планируемых инноваций, так что одной из составляющих проведения организационных изменений является преодоление возникающего сопротивления.

Культура – достаточно стабильная характеристика фирмы, однако и она рано или поздно меняется. Изменения корпоративной культуры происходит по двум основным причинам:

1. Естественная эволюция под влиянием изменений внешней и внутренней среды.

2. Сознательное изменение культуры руководителями или другими влиятельными группами, но это сложный и трудоемкий процесс.

Корпоративная культура может изменяться под действием следующих внутренних изменений:

- 1) цели и стратегии фирмы,
- 2) организационная структура,
- 3) смена собственника и руководителя,
- 4) характер труда и работы,
- 5) уровень образования и профессионализма работников,
- 6) смена настроений в коллективе и так далее.

На изменения корпоративной культуры влияют следующие внешние изменения:

- 1) экономические и политические условия,
- 2) изменение состава населения,
- 3) деловая среда,
- 4) научно-технический прогресс и другое [11].

Изменения основываются на следующих механизмах:

1. Изменения на стадиях основания и раннего развития – на этом этапе любая новая организация стремится выделиться из среды и от других организаций. Такая организация привержена своей культуре, так как:

- 1) главные создатели еще работают в организации,

- 2) культура организации позволяет находить свой путь во враждебной внешней среде,
- 3) культура рассматривается как защита от тревоги на стадии формирования: изменение культуры связаны с поиском культуры более защитного характера.

2. Изменения на стадии роста организации:

- 1) общая эволюция организации, которая включает диверсификацию, усложнение поведения, увеличение уровней профессиональной дифференциации и межличностной интеграции,
- 2) частная эволюция, то есть изменения культуры отдельных частей организации: например, производственная система изменилась в сторону повышения качества деятельности, изменился дизайн фирмы и помещений, так как появляются дополнительные средства [4].

3. Изменения на стадии стабилизации – стабильность и отсутствие развития начинают восприниматься как результат излишней стабильности культуры и для того, чтобы сдвинуть организацию, необходимо перейти на другую культуру. Это осуществляется за счет:

- 1) подпитки из наиболее эффективных субкультур. В любой организации существует множество субкультур, и в частности субкультуры новаторов.
- 2) структурных изменений в организации: появляются новые подразделения, связанные с маркетингом, проектами и т.д., которые начинают определять многие моменты ее деятельности,
- 3) технико-технологических внедрений. Новые техника и технологии практически всегда требуют другого отношения и поведения.

4. Изменения на стадии зрелости и возможного упадка организации. Ухудшение показателей деятельности свидетельствует о том, что прежняя культура становится тормозом эффективной деятельности.

Для изменения культуры используются следующие методы:

- 1) изменения через сторонних менеджеров: приглашение консультантов, изменение состава руководства, изменения в результате приобретения контрольного пакета другими, изменение через слияние с другой фирмой;
- 2) изменения по средствам скандалов и развенчания мифов;
- 3) изменения по средствам навязывания убеждений – поощряется другое поведение и определенные новые взгляды;
- 4) изменения по средствам преобразований: изменение характера приема на работу, оценки персонала, параметров стимулирования и прочего; изменения путем реорганизации – наблюдается появление новых подразделений, которые объективно основываются на другой культуре: эти подразделения становятся основой новой организации с новой культурой [25].

Модель Курта Левина. Наибольшее распространение в практике управления изменениями получила модель Курта Левина, согласно которой общая динамика изменений представляется в виде последовательности стадий «размораживания» – «реконструирования» – «замораживания».

Это означает, что невозможно начать проводить изменения в организации сразу, без предварительной подготовки. «Размораживание» – это разрушение представлений о существующем положении дел в организации как правильном и единственно возможном. На этом этапе создается мотивация к изменению поведения и способа осуществления

деятельности, для чего должны произойти три совершенно независимых процесса:

1. Обнаруживаются противоречия и появляется негативная информация о том, что часть целей организации не достигается или некоторые процессы не дают ожидаемого результата.

2. Эта негативная информация адекватно осознается и вызывает беспокойство и/или чувство вины в связи с недостижением целей или неэффективностью деятельности.

3. Обеспечивается достаточная психологическая безопасность, позволяющая сосредоточить усилия на решении проблемы, а не на защите индивидуальности и целостности организации, которые в представлениях работников отождествляются с существующим порядком вещей [13].

После того, как организация «разморожена», в ней начинается процесс изменения, связанный с пересмотром некоторых правил, концепций, базовых представлений, освоения новых ролевых моделей поведения. Если изменения проведены насильственно, без пересмотра взглядов и убеждений, то через некоторое время все вернется на круги своя. Завершающим этапом каждого процесса изменений является «замораживание», то есть закрепление нового поведения, убеждений и способа действий, стабилизация нового положения.

Аналогичный подход может быть применен и к изменению культуры компании, однако следует учитывать, что в этом случае необходимо изменять не только ее внешние проявления, относящиеся к внешнему слою культуры – технологии, способы деятельности, образцы поведения, но и элементы, принадлежащие подповерхностному (цели, ценности, убеждения) или даже глубинному (смысл организационных событий и самой деятельности) уровням [16]. В этом случае уровень сопротивления носит системный характер, поскольку культура организации направлена именно на то, чтобы поддерживать стабильное положение, сохранять status

quo и обладает свойством самовоспроизводства. Это обстоятельство определяет то особое внимание, которое следует уделять этапу «размораживания» при планировании значительных изменений культуры компании.

Одним из примеров реализации модели К. Левина применительно к корпоративной культуре является предложенная К. Камерон и Р. Куинном следующую последовательность практических шагов:

- 1) диагностика и достижение консенсуса в отношении текущего состояния культуры;
- 2) достижение консенсуса в понимании будущего ее состояния;
- 3) осмысление и детализация результатов, подкрепление построенной картины будущего имеющими символическое значение историями;
- 4) стратегические действия по ускорению изменений;
- 5) разработка плана реализации изменений культуры, вовлекающего в этот процесс всех членов организации [31].

1.3 Управление коммуникациями в системе корпоративной культуры организации

Тема корпоративных коммуникаций в российской науке и практике является относительно новой и недостаточно изученной. Для более глубокого понимания сути данного понятия, можно проанализировать труды нескольких авторов, как например Абакумова В.В., Каймаковой М.В., Морозовой Н.А., Голубева А.А. Как считают Абакумов В.В. и Голубев А.А. под внутренними корпоративными коммуникациями понимаются «коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями» [1]. Это одно из наиболее простых определений, представленных в литературе, однако оно не полностью раскрывает суть изучаемого понятия. По мнению Каймаковой М.В.,

внутрикорпоративные коммуникации – это «информационные воздействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций» [34]. Можно видеть, что данное определение сосредоточено лишь на официальной коммуникации и не отражает всей сути многоаспектного понятия. Каймаковой М.В. не только дано определение, но и рассмотрены виды внутрикорпоративных коммуникаций. Они ей разделены на горизонтальные и вертикальные [11].

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации, возникающие в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Вертикальные, в свою очередь, представляются как коммуникации между руководителями и подчиненными. Такая типология является классической, ее поддерживают в своих трудах многие специалисты в изучаемой области. А. Каном рассматриваются внутрикорпоративные коммуникации как каналы взаимодействий, возможности (организационные и технологические) для беспрепятственного общения и обмена информацией. Данная позиция интересна тем, что затрагивает понятие «каналов». Однако, нельзя поставить знак равенства между такими определениями как «коммуникации» и «каналы взаимодействий».[19]

О. Н. Шинкаренко представлял корпоративную культуру, как систему. Он писал; «Корпоративная (внутренняя или организационная) культура — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими. Эта система должна функционировать достаточно длительное время, стать привычной для работников, содействовать успешному взаимодействию согласованным действиям работников и всех уровней управления организации для достижения её целей, и таким образом, подтвердив свою состоятельность передаваться новым работникам как образец исполнения.

Корпоративная культура напрямую зависит от целей организации, пронизывает всю её систему и является тем нематериальным активом, который обеспечивает успех или неуспех организации в будущем.

Ключевую роль в реализации всего комплекса корпоративной культуры играет высшее руководство организации и руководители подразделений. Корпоративная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда её реально, а не на словах, разделяет и поддерживает большинство работников предприятия» Другие российские специалисты тоже придерживались мнения о корпоративной культуре, как о системе – это «система управления внутренними потоками информации, нацеленными на положительного имиджа и благоприятного мнения о себе у сотрудников компании, это сообщения, исходящие от корпорации и ее руководства к сотрудникам». Такое определение представляется наиболее точным и емким, так как оно обращает внимание на то, что внутренние коммуникации – это не просто обмен информацией между сотрудниками, а целая система, которой нужно управлять [42].

В основе корпоративной культуры лежит коммуникация между сотрудниками. Коммуникация представляет собой сложный социальный процесс, который способствует взаимному приспособлению обеспечивает взаимопомощь, координацию сложных социальных действий [30].

Основными объектами внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие целевые аудитории:

- 1) внутренняя аудитория (действующие сотрудники компании и их семьи), без создания эффективного взаимодействия, корпоративной культуры и лояльности персонала невозможная успешна организации;
- 2) внешняя аудитория (потенциальный персонал), происходит коммуникационное воздействие для построения устойчивого

образа привлекательной компании как работодателя и формирования HR- бренда;

- 3) уволенный персонал и ушедшие по собственному желанию, при коммуникациях с данной группой важно сделать всё возможное для того, чтобы сотрудник ушёл, решив все спорные вопросы, с положительным отношением к компании.

Ключевая цель внутрикорпоративных коммуникаций - создание и поддержание единого образа компании, формирование сотрудников корпоративного духа и благоприятного психологического микроклимата. Доминирующими задачами внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие:

- 1) создание и поддержание корпоративной культуры - донесение до персонала информации о миссии, ценностях, целях, традициях, философии организации, которых они будут придерживаться, и транслировать во внешнюю среду, укрепляя тем самым корпоративный дух и единство;
- 2) внедрение корпоративных стандартов - донесение принципов и правил деятельности предприятия;
- 3) формирование внутреннего имиджа, создание благоприятного образа компании как работодателя;
- 4) формирование единого информационного пространства и эффективной системы внутрифирменных коммуникаций – внедрение механизмов передачи информации между структурными подразделениями для обеспечения коммуникации на всех уровнях, донесения актуальных и достоверных сообщений, с целью повышения производительности труда, быстрого реагирования и профилактики слухов;

5) повышение лояльности и нематериальной мотивации персонала - создание условий, где каждый сотрудник ощущает себя важной и нужной частью общей структуры для достижения стратегических бизнес-целей;

б) повышение работоспособности и отдачи на рабочем месте [4].

Важно отметить, что в процессе реализации внутрикорпоративных коммуникаций создаётся и развивается корпоративная культура, которая является мощным стратегическим элементом организаций. Она представляет собой совокупность моделей поведения, которые приобретает компания в процессе своей жизнедеятельности.

Истории, легенды, мифы и ритуалы, связанные с появлением организации, ее основателей или выдающихся членов. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и ритуалы, а также легенды и мифы, которые становятся частью корпоративного фольклора.

Формирование эффективных корпоративных внутренних коммуникаций - это сложный и многоуровневый процесс, который необходимо выстраивать в самом начале деятельности организации, непрерывно развивать и корректировать. Структура внутрикорпоративных коммуникаций состоит из элементов, представленных на рисунке 10.



Рисунок 10 – Структура внутрикорпоративных коммуникаций

Организационная структура – определяет все официальные каналы вертикальных и горизонтальных коммуникаций в организации;

Неформальная структура – взаимоотношения в коллективе, основанные на психологических, социальных и физических свойствах: личное общение, дружба, стремление реализовывать совместные профессиональные проекты;

Социально-демографические элементы – структура персонала по возрастному, этническому, половому признаку, уровню компетенции и образования, опыту работы оказывает серьезное влияние на внутрикорпоративные коммуникации. Однородность персонала по ряду признаков способна в большей степени формировать общие интересы и разделять схожие ценности, что ведёт к повышению эффективности внутренних коммуникаций [2].

Профессиональные элементы – профильная структура организации, разделяющая трудовые обязанности: администрация, менеджмент, производство, маркетинг, HR, инженерно-технические кадры, финансы, бухгалтерия и другие в зависимости от специфики бизнеса. Данный элемент включает взаимодействие с сотрудниками разных подразделений и согласование их действий [32].

Психологические элементы - психологический анализ людей или неформальных групп, которые влияют на развитие внутренних коммуникаций, выявление их ролей и функций. Выделяются четыре типа «коммуникаторов», оказывающих влияние на внутригрупповую политику:

- 1) «сторож» - сотрудник, который берет под контроль каналы коммуникации и информационные потоки;
- 2) «лидер мнений» - сотрудник, оказывающий влияние на мнение коллег;
- 3) «связной» - сотрудник, служащий ретранслятором между группами внутри организации;

4) «пограничник» - авторитетный сотрудник на уровне управления, активно влияющий на внешнюю среду.

Для обеспечения эффективных внутренних коммуникаций и благоприятной жизнедеятельности организации, важно изучать, анализировать и управлять перечисленными структурными элементами.

При этом данная деятельность должна осуществляться как специалистами в области коммуникаций (отделы маркетинга, департаменты по связям с общественностью, PR-специалисты), так и отделом кадров и HR-специалистами [32].

Внутрикорпоративные коммуникации представляют собой механизмы управления информационными потоками внутри той или иной организации на уровне руководящего звена, а также на уровне подразделений – вертикальные и горизонтальные коммуникации соответственно. Они в свою очередь разделяются на формальные (передача служебной информации) и неформальные коммуникации (дружеское взаимодействие).

Внутрикорпоративные коммуникации могут быть межгрупповыми, при которых взаимодействие различных подразделений компании происходит через отдельных лиц, например, контакты центрального офиса с филиалами. Они, как правило, нерегулярные и могут привести к недопониманию и конфликтам, но при этом обеспечивают целостность организации, поэтому им уделяется особое внимание. Вертикальные внутренние коммуникации осуществляют передачу информации в организации руководителя к подчиненному подчиненного к руководителю (восходящая информация). Горизонтальные коммуникации заключаются подразделениями, сотрудниками, а также между руководством и группой людей [21].

Основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры

По использованию в процессе общения дополнительных средств (техника, посредники) коммуникации вообще и внутрикорпоративные в частности делятся на:

- 1) непосредственные (очные) – участники коммуникации общаются напрямую, «лицом к лицу»;
- 2) опосредованные (заочные) – участники используют дополнительные коммуникативные средства (телевидение, телефон, тексты, посредники).

Внутрикорпоративные коммуникации возникают в процессе деятельности всех подразделений и сотрудников организации, формируются на основе постоянного обмена профессионального, интеллектуального и эмоционального характера. Они создаются в любой компании, независимо от рода деятельности и бизнес-активности, при этом в крупных фирмах, с большим количеством персонала, они приобретают более разветвлённую и сложную систему, с различными каналами

передачи сообщений. Для налаживания внутренних связей и информирования сотрудников используется множество инструментов внутрикорпоративных коммуникаций. В целом, инструменты коммуникаций – это «различные методы и средства, которые применяются в деятельности по общественности с целью достижения поставленных коммуникативных задач» [18].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что инструменты внутрикорпоративных коммуникаций – это методы использования которых необходимо для достижения определенных целей в деятельности по управлению системой внутренних коммуникаций.

Основные инструменты внутрикорпоративных описаны в работах многих исследователей.

По мнению А. Несмеевой, известного специалиста внутрикорпоративных коммуникаций, такие инструменты разделить на четыре большие группы:

- 1) информационные (печатные СМИ, сайт, стенды, сообщения);
- 2) аналитические (исследования, сбор обратной связи);
- 3) коммуникативные корпоративные праздники, обучающие тренинги, адаптационное обучение);
- 4) организационные (разработка и внедрение внутрикорпоративных стандартов, выступления и обращения руководства, совещания, собрания). [30]

Другие специалисты классифицируют инструменты иначе:

- 1) средства массовой информации (печатные СМИ, корпоративное телевидение, радио);
- 2) сеть Интернет (корпоративный сайт, социальные сети, рассылки, электронные СМИ);
- 3) деловые мероприятия (конференции и форумы, выставки, семинары и другие обучающие мероприятия);

- 4) социальные мероприятия (корпоративная социальная ответственность);
- 5) специальные мероприятия (праздники, конкурсы, фестивали, премии, презентации) [22]

Корпоративные средства массовой информации необходимы для быстрой и точной передачи новостей персоналу, организации связи филиалов, подразделений и центральных офисов, а также формирования чувства сплоченности и повышения лояльности к собственной компании.

Наиболее популярным корпоративным СМИ является периодическое печатное издание. Большинство современных компаний используют такие виды периодических корпоративных печатных изданий как журнал, газета и информационный бюллетень. Каждый из этих видов обладает собственными преимуществами и ограничениями. Например, стоимость журнала выше, чем газеты, и такой инструмент внутрикорпоративных коммуникаций могут позволить себе только достаточно крупные организации. Но и журнал, и газета нуждаются в верстке и длительной подготовке, что неудобно при необходимости быстрой передачи информации, поэтому многие печатные периодические издания сейчас выходят в формате Интернет-изданий [31].

Современным и удобным инструментом передачи информации, в том числе внутрикорпоративной, является интернет. С его помощью компании организуют новостные рассылки сотрудникам, что позволяет увеличить скорость передачи информации. У многих организаций есть возможность осуществлять деятельность в социальных сетях и с помощью собственного сайта.

В настоящее время все больше компаний в качестве инструмента внутренних коммуникаций, помогающего информировать сотрудников, используют Интернет – частную, локальную сеть организации. Многие специалисты дают максимально простое определение Интернета, говоря,

что это – «внутрикорпоративный сайт». Такой инструмент удобен в работе над общими проектами, так как он упрощает поиск информации и делает ее максимально доступной.

Один из самых простых и традиционных способов распространения информации внутри компании – размещение ее на информационных досках и стендах. Обычно они устанавливаются в местах наибольшего скопления персонала – холлах, столовых, около лифтов. Это позволяет привлечь внимание большого количества сотрудников. Кроме того, информационные доски дают возможность размещаемые текстовые материалы, сопровождать их фотографиями, иллюстрациями, карикатурами. Очевидный плюс этого инструмента коммуникаций – низкая стоимость [22].

Внутренние коммуникации способствуют формализации корпоративной культуры, трансляции ценностей и целей компании сотрудникам. Корпоративная культура помогает выстроить систему, а внутренние коммуникации помогают ей функционировать, поэтому эти явления неразрывно связаны между собой.

Однако если внутренние коммуникации не выстроены или выстроены неправильно, то организация столкнется с рядом проблем, например с организационными коммуникативными барьерами. Рассмотрим основные организационные коммуникативные барьеры – рисунок 12.

Организационные коммуникативные барьеры могут возникать вследствие различных причин. Они препятствуют коммуникации, искажая информацию, выступают препятствием на пути к диалогу. Среди основных барьеров выделяют: социальные, организационные, языковые, психологические барьеры. Для организаций больше характерны организационные барьеры, однако в разной степени могут влиять

и остальные, например, часто коммуникация нарушается вследствие культурных особенностей сотрудников.

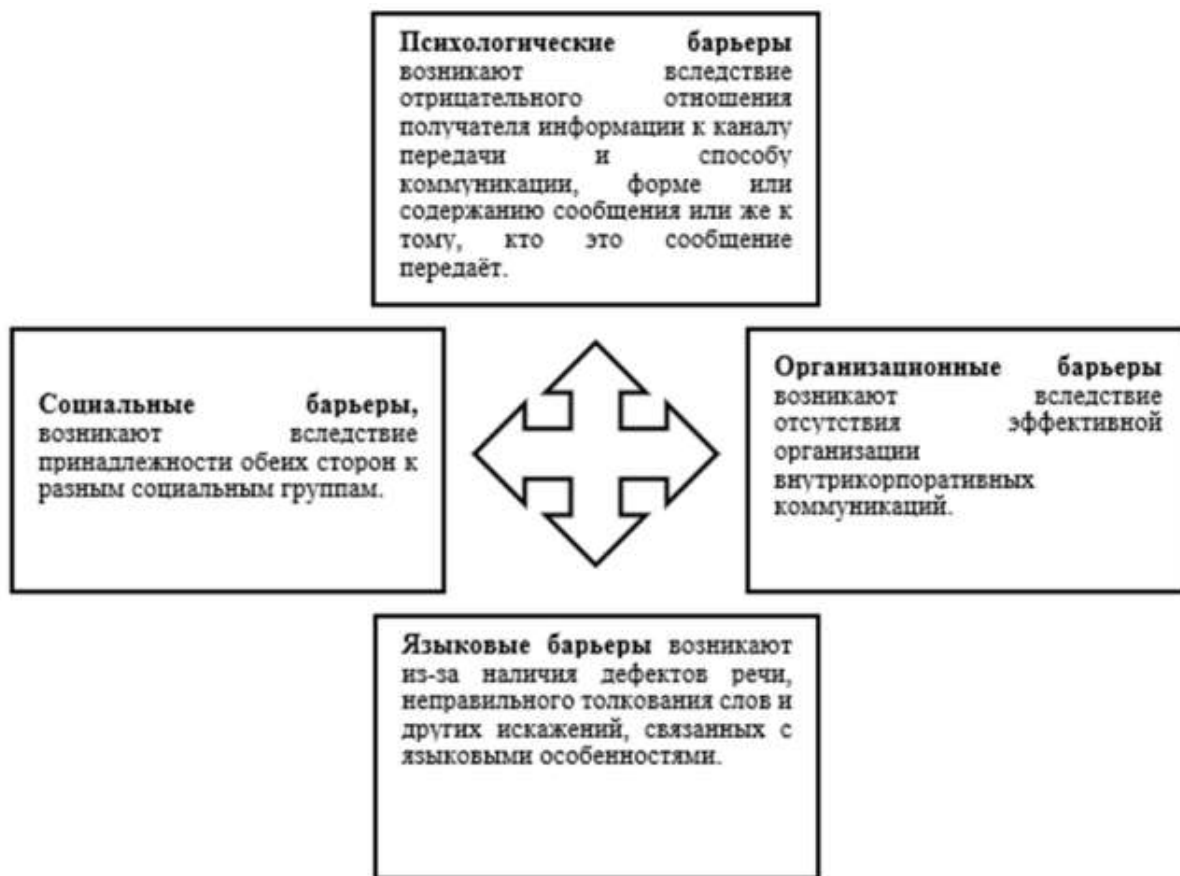


Рисунок 12 – Основные организационные коммуникативные барьеры

Так, руководитель старшего возраста, общаясь с подчиненным 20–26 лет, использует тот язык коммуникации, который будет понятен только сотрудникам его возраста. Из-за этого может возникнуть недопонимание или даже конфликт. Поэтому очень важно учитывать стилевые, социальные, культурные и психологические особенности при взаимодействии в коллективе. От того как именно передается сообщение, зависит, насколько правильно эту информацию поймут и воспримут.

Рассмотрим основные проблемы, возникающие в ходе коммуникации:

- 1) избыточность информации;
- 2) недостаточность информации;

- 3) неактуальность информации;
- 4) отсутствие диалога;
- 5) отсутствие обратной связи;
- 6) неправильно выбранная стилистика коммуникации;
- 7) непопадание в проблемное поле;
- 8) неблагоприятный климат в коллективе, препятствующий коммуникации и получению обратной связи;
- 9) неправильно выбранный канал коммуникации [14].

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и никогда не возвращаться к ней. Процесс должен постоянно поддерживаться и видоизменяться в соответствии с развитием компании, ее стратегическими целями и изменениями в имидже и корпоративной культуре, тогда потенциальных коммуникативных барьеров будет меньше, а методы их преодоления будут увеличиваться и совершенствоваться. Особенно это важно в период кризисной ситуации, когда от каждого сотрудника зависит, насколько успешно компания преодолеет ее.

Выводы по первой главе

Корпоративная культура представляет собой совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других. Из этого следует, что в любой организации есть корпоративная культура: ценности, традиции, символы, взгляды всех членов организации, совместные подходы. Это в своем роде выражение самобытности компании, проявление её отличий от других и при умелом развитии и применении корпоративная культура является эффективным средством управления.

Коммуникация является одним из базовых элементов корпоративной культуры, причем важны как внутренние коммуникации, призванные объединять отдельные структуры организации и сотрудников, так и сетевые коммуникации, которые объединяют организацию с внешней средой. Внутрикорпоративные коммуникации возникают постоянно в ежедневной работе сотрудников организации и формируются посредством постоянного обмена информацией. Для устойчивой работы организации следует формировать устойчивые внутрикорпоративные коммуникации в связи с тем, что спокойные и благоприятные коллективные отношения формируют здоровую конкуренцию, укрепляют корпоративный дух компании. Коммуникация лежит в основе любой коллективной деятельности человека. Для достижения результата людям нужно уметь передавать информацию друг другу, давать обратную связь и анализировать полученные данные.

Главной целью внутриорганизационных связей является создание и дальнейшее поддержание положительного имиджа организации. Для этого необходимо разработать эффективную коммуникационную стратегию, которая будет связана с принятой стратегией организации и с корпоративной культурой. Также эксперты выделяют следующие цели корпоративных связей: первая цель состоит в обеспечении сотрудников информацией; вторая цель состоит в том, чтобы сотрудники благоприятно оценивали компанию как работодателя.

Ключевыми задачами внутрикорпоративных коммуникаций в организации являются: формирование единого информационного пространства для обеспечения коммуникации и поддержания осведомленности работников об актуальных новостях внутри организации; работа над предотвращением конфликтов в организации и достижение взаимопонимания между сотрудниками; формирование благоприятного имиджа компании как надежного работодателя; демонстрация

«открытости» руководства; работа над созданием и поддержанием корпоративной культуры: поддержание осведомленности работников о нормах, ценностях, миссии и философии организации; управление источниками информации с целью информирования сотрудников; получение обратной связи сотрудниками от руководства и руководством от сотрудников; повышение лояльности сотрудников и мотивации работать в организации; поддержание благоприятного психологического климата; устранение информационного вакуума. Представленные задачи обусловлены существующими целями организации, а также особенностями внутрикорпоративной деятельности.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и никогда не возвращаться к ней. Процесс должен постоянно поддерживаться и видоизменяться в соответствии с развитием компании, ее стратегическими целями и изменениями в имидже и корпоративной культуре, тогда потенциальных коммуникативных барьеров будет меньше, а методы их преодоления будут увеличиваться и совершенствоваться. Особенно это важно в период кризисной ситуации, когда от каждого сотрудника зависит, насколько успешно компания преодолеет ее.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Характеристика ООО «Теплотех» г. Челябинск

Базой исследования в рамках выпускной квалификационной работы выступает ООО «Теплотех», которая появилась на рынке строительных услуг в 2006 году, молодой и энергичный коллектив компании быстро освоился в сфере тепло и водоснабжения, выполняя проекты для многоэтажных строений и крупных фирм.

Постоянно развиваясь и совершенствуясь, к 2008 году компания значительно расширила спектр своих услуг от комплектации и монтажа трубных систем до проектировки и возведения котельных и других систем.

Сегодня ООО «Теплотех» осуществляет полный комплекс работ по возведению котельных, систем тепло и водоснабжения, водоотведения.

Стабильные многолетние партнерские отношения с компаниями-производителями позволяют осуществлять гибкую ценовую политику, что позволяет каждому нашему клиенту подобрать уникальный проект соответствующий его требованиям.

ООО «Теплотех» имеет все сертификаты на монтажные работы с новейшим оборудованием и материалами, состоит в СРО № СРО-С-234-07022011, а также предоставляет гарантии на монтажные работы - 5 лет.

Уставный капитал ООО «Теплотех» составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО.

В 2021 году организация получила выручку в сумме 3,5 млн руб., что на 420 тыс. руб., или на 10,6%, меньше, чем годом ранее. По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 12,6 млн руб. Это на 451 тыс. руб. (на 3,5%) меньше, чем годом ранее. Чистые

активы ООО «Теплотех» по состоянию на 31.12.2021 составили 4,9 млн руб. Результатом работы ООО «Теплотех» за 2021 год стала прибыль в размере 60 тыс. руб. Это на 88,8% меньше, чем в 2020 г. Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Организация соответствии микропредприятием считается организация с выручкой до 120 млн. руб. в год и численностью сотрудников 15 человек.

Безупречное качество работы, гибкость платежей и индивидуальный подход к каждому клиенту - миссия ООО «Теплотех».

В ООО «Теплотех» существуют следующие виды коммуникаций:

1) Горизонтальные - представляют собой обмен информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации совершаются с целью обмена результатами работы, практики и навыками.

2) Вертикальные - это процесс передачи информации между сотрудниками разнообразных рангов подчиненными).

Основные виды коммуникаций ООО «Теплотех» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные виды коммуникаций ООО «Теплотех»

№	Наименование внутренней коммуникации	Содержание
1	Горизонтальные	Информационные Аналитические Коммуникативные Организационные
2	Вертикальные	Организационные: соборания, совещания

Внутренние коммуникации в организации осуществляются вертикально и горизонтально. Вертикальные коммуникации осуществляются как от начальства к подчиненным, так и в форме обратной связи - от сотрудников к начальству. Горизонтальные связи – это связи между различными подразделениями организации, прямо не подчиненными друг другу.

Американские исследователи Т. Е. Дейл и А. Кеннеди создали модель организационной культуры как формы реализации принятых в конкретном обществе коммуникаций. В качестве основного инструмента анализа форм коммуникации в конкретном обществе они избрали уровень коммуникативных рисков и характер обратной связи в производственных коммуникациях. Так, согласно их модели организационной культуры и организационных коммуникаций: быстрая обратная связь и замедленная обратная связь создает одинаково высокие риски для работы организации.

Так, быстрая обратная связь характерна для организаций индивидуалов, рискующих, но требующих и организующих получение обратной связи независимо от правильности управленческих решений (индустрия развлечений, политика, армия, строительство, консалтинг, реклама, PR).

Замедленная обратная связь характерна для жизнестойких организации, с большими инвестициями, ориентированных на длительные перспективы в работе. Такими организациями являются большие нефтяные компании, архитектурные фирмы, производство средств, авиакомпания, коммунальные службы, бюрократические конторы. [24]

Организационная информации, обязанностями сотрудников. Именно она объединяет людей согласно вертикали и горизонтали внутри рабочего коллектива.

Но формальные (официальные) контакты никак не ограничиваются только, формальной информацией они содержат также неофициальные (общественные) методы взаимодействия.

Основными являются: выстраивание корпоративных коммуникаций; формирование и укрепление корпоративной культуры; укрепление лояльности персонала – рисунок 13.

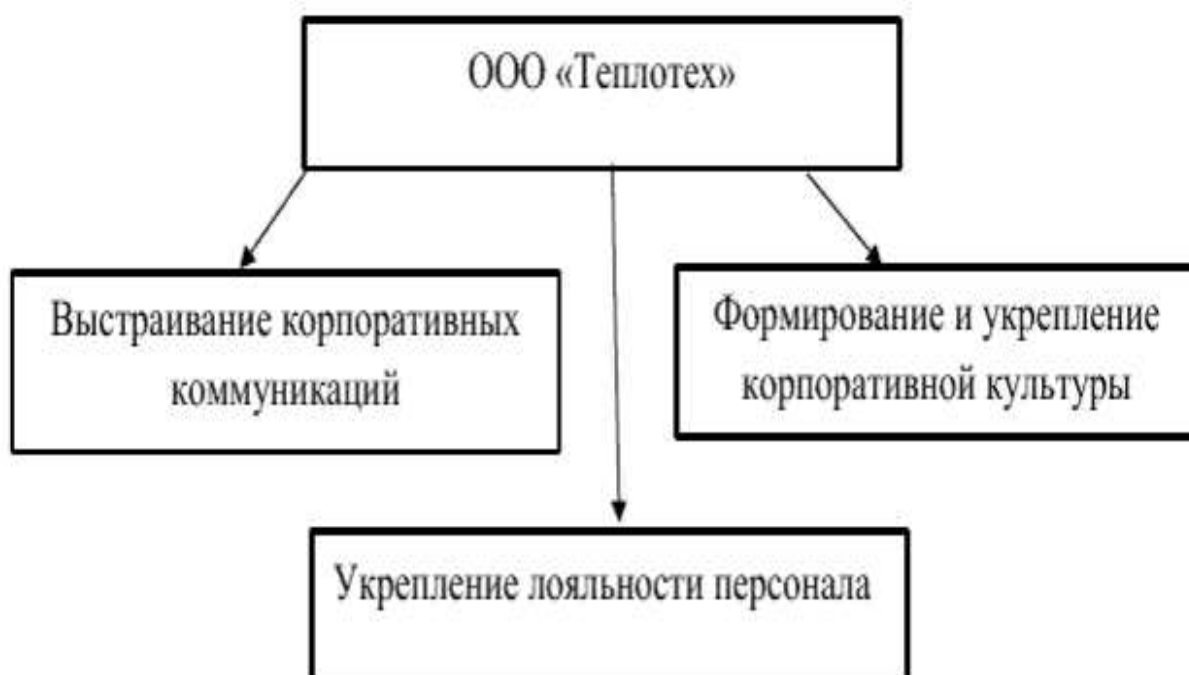


Рисунок 13 –Основные цели внутренних коммуникаций ООО «Теплотех»

В связи с поставленными перед компанией целями, основные задачи внутренних коммуникаций ООО «Теплотех» представляют собой:

- 1) формирование единого информационного пространства внутри организации;
- 2) преодоление коммуникативных разрывов, а также достижения взаимопонимания;
- 3) демонстрация «открытости» руководства компании;
- 4) получение обратной связи от персонала компании;
- 5) разъяснение корпоративной политики именно в таких областях, как обучение и развитие персонала;

- б) формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании.

Таблица 2 – Основные задачи внутренних коммуникаций ООО «Теплотех»

Наименование задачи	Инструменты достижения задачи
Формирование единого информационного пространства внутри организации	СМИ, сайт, сообщения
Преодоление коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания	Корпоративные праздники, адаптационные тренинги
Демонстрация «открытости» руководства компании	Корпоративные завтраки, обратная связь
Получение обратной связи от персонала компании	Обратная связь, анкетирование
Разъяснение корпоративной политики в обучении и развитии персонала	Собрания, совещания, выступления руководства, внедрения корпоративных стандартов
Формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании	Корпоративное обучение, адаптационные тренинги, разработка и внедрение корпоративных стандартов

Инструменты внутреннего PR условно можно разделить на 4 группы:

- 1) информационные (стенды, листовки, сообщения);
- 2) аналитические (обратная связь, анкетирование, мониторинг персонала);
- 3) коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, тренинги);
- 4) организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов).

В ООО «Теплотех» используются следующие формы внутренних коммуникаций: совещания и беседы – таблица 3.

Совещания в ООО «Теплотех» проходят в традиционной форме обсуждений производственных вопросов.

Таблица 3 – Формы внутренних коммуникаций ООО «Теплотех»

Наименование формы внутренней коммуникации	Содержание формы внутренней коммуникации
Совещание	Осведомление сотрудников о новостной информации; обмен точками зрения и постановление миссий, задания по протекающей деятельности, организация работ; вопросы участников по нынешней работе; заслушивание отчетов руководителей о произведенной работе.
Беседа	Получение определенной информации, заключение договора, долговременный обмен информацией, точками зрения, который часто сопровождается принятием решений

На совещаниях приглашаются только старшие менеджеры, чтобы они передавали своим заместителям цель работы.

В ООО «Теплотех» так же используется такой вид обмена информацией как беседа.

Деловая беседа – это разговор между двумя людьми, согласно которому ее участникам обязаны учитывать во внимание характерные черты личности, речевых характеристик и мотивов друг друга, то есть коммуникация носит межличностный характер и подразумевает различные способы речевых и неречевых воздействий соучастников друг на друга – таблица 4.

В концепции управления беседа (диалог) рассматривается равно как тип деловитого общения, сознательно разработанный конкретный диалог, что предполагает обсуждение административных вопросов.

В отличие от деловых переговоров, а деловые переговоры в основном строго структурированы, обычно между уполномоченным персоналом разных организаций (или отделов организации). Деловая беседа имеет определенную тему, но во время такой беседы не могут подписываться контракты или приниматься обязательные к исполнению решения. Вместо этого они более ориентированы на личность и проходят между представителями организации.

Таблица 4 – Типология бесед ООО «Теплотех»

Вид беседы	Содержание беседы	Наименование подразделения	Цель	Задачи
Кадровая	Увольнение сотрудника по собственному желанию	Направление формирование персонала	Создание благоприятных условий для сотрудничества	Выяснить причины увольнения, его мотивы
Организационная	Высказывание критического соображения по поводу решения поставленной задачи по проекту	Направление персональное позиционирование, внутренние коммуникации	Решение созданного противоречия	Изменение технологии выполнения задания
Творческая	Обсуждение принципов выполнения проектов	Направление маркетинговые коммуникации	Создание креативного проекта	Выработка концепции проекта

Как и в любой организации в ООО «Теплотех» имеется несколько типов формальных групп.

Группа менеджеров, состоящая из самого руководителя управления его непосредственных заместителей, и помощников руководителя. Они управляют организационными проблемами организации, распределяют задачи, распределяют запланированный бюджет и стимулируют работу сотрудников. Существуют также рабочие группы, специалистов в определенной области, которые занимаются бухгалтерским учетом и наймом новых сотрудников, а так же группа рабочих на объектах. Показывая подчиненным кодекс поведения лично, и сосредотачивая свое внимание на таком поведении, как индивидуальный подход к сотрудникам и умение слушать окружающих, менеджер формировать определенные аспекты корпоративной культуры.

Внешние символы, включая систему вознаграждения, статус и культуры внутри организации, могут проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно связаны с конкретными поведенческими моделями, поэтому они расставляют приоритеты для сотрудников и демонстрируют более значимые ценности для отдельных менеджеров и

организации в целом. То на чём руководитель акцентирует интерес и внимание, а также то, что объясняет, весьма немаловажно для цели развития коллективной культуры.

Своими системными действиями руководитель рассказывает сотрудникам, что важно и чего от них ожидают, поэтому важно поддерживать корпоративную культуру в организации.

От действий руководителя в кризисных ситуациях, подчиненные обнаруживают масштабы корпоративной культуры, о которых они и не подозревали. Глубина и масштаб кризиса могут потребовать от организации укрепления существующей культуры или внедрения новых ценностей и норм, которые в некоторой степени изменят ее.

Кадровая политика, такая как наем сотрудников, продвижение по службе, увольнение и т.д. это один из основных способов поддержания культуры в организации. Это сразу же проявляется в потоке сотрудников в организации, который основан на принципе, согласно которому руководство регулирует весь кадровый процесс. Стандарты поощрения и увеличения занятости играют важную роль. Непрерывная работа организации, которая всегда связывает мотивацию и профессиональный рост своих сотрудников с их усердием и эффективностью, очень важна для формирования поведения сотрудников. Многие исследователи считают, что система заработной платы и поощрений играет более важную роль в формировании корпоративной культуры.

В ООО «Теплотех» так же существуют неформальные связи. Неформальные (неофициальные) группы - это настоящие социальные группы, которые не имеют юридически установленного статуса и добровольно объединяются на основе дружбы, интересов, симпатий или практических интересов. Неформальные группы - это изолированные сообщества, но также могут состоять из формальных групп.

Интересы этой группы не только профессиональные, но и непрофессиональные (например, дружественные компании). Существуют также условные неформальные группы, представляющие сообщество сотрудников на основе общих интересов, но не общающиеся напрямую. Официальная группа имеет лучшие черты, сохраняя при этом все особенности: доброту, дружеский контакт, взаимную симпатию, взаимопомощь и готовность к помощи, что считается укреплением, а также обогащением их функционирования. Общество людей с неофициальными взаимосвязями, разделяются на группы.

В первую группу входят новые сотрудники, которые познакомились и подружились на каком-то из объектов, поэтому они начали помогать друг другу в сложных ситуациях и повысили скорость и качество своей работы. Во вторую группу входят неформальные отношения между директором направления и его подчиненными. Такая коммуникация способствует быстрой передаче информации "снизу вверх". Кроме того, если вдруг возникает конфликтная ситуация, разговоры быстрее доходят до директора направления, так что есть время принять меры по устранению конфликта.

В третью группу входят только учредители и финансовый директор. Эту группу объединяют не формальные отношения. Таким образом, на отношения людей влияет множество различных факторов, таких эмоциональный фон и межличностная привлекательность. То, как люди отражают, интерпретируют и оценивают способности друг друга, зависит от результатов, которых они достигают во взаимодействии и совместной деятельности.

В современном управлении персоналом одной из задач является совершенствование системы внутриорганизационных коммуникаций. В каждой организации формируется специфическая коммуникационная сеть. От оптимальности этой сети зависит эффективность взаимодействия

сотрудников и подразделений. Исследование и совершенствование организационных коммуникаций – необходимое условие эффективной деятельности организации.

Диагностика организационных коммуникаций может решать самые разные задачи, основными из которых являются следующие:

- 1) оценка уровня информированности и осведомленности персонала о миссии/цели/стратегии/происходящем в организации;
- 2) оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций;
- 3) анализ удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций;
- 4) диагностика коммуникативной компетентности персонала.

Для диагностики организационных коммуникаций чаще всего применяются методы анкетного опроса, тестирования, изучения документов и наблюдения.

В рамках написания выпускной квалификационной работы был проведен анкетный опрос «Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации», представленный в приложении 1. Критерии оценки представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Критерии оценки анкеты «Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации»

Уровень осведомленности	% правильных ответов
Высокий	Более 75
Средний	50-75
Низкий	Менее 50

Полученные данные следует прокомментировать, охарактеризовав степень благоприятности ситуации. Чаще всего ситуацию можно характеризовать как высоко благоприятную, если доля персонала с высоким уровнем осведомленности/удовлетворенности не ниже 75%, а

доля персонала с низким уровнем осведомленности/удовлетворенности близка к 0%. Ситуацию можно охарактеризовать как умеренно благоприятную, если доля персонала с высоким уровнем осведомленности/удовлетворенности более 50%, а доля персонала с низким уровнем осведомленности/удовлетворенности не превышает 25%. В остальных случаях ситуацию характеризуют как умеренно неблагоприятную или неблагоприятную.

На рисунке 14 представлен результат проведенного опроса.



Рисунок 14 – Осведомленность и удовлетворенность персонала
качеством коммуникаций в организации

По итогам проведенного анкетного опроса и обработки данных были получены следующие результаты: 27% сотрудников оценивают качество коммуникаций как низкое, столько же сотрудников оценивает качество как среднее, и 46 % сотрудников говорит о высоком качестве коммуникаций в организации. Основные проблемы, которые были выделены в результате обработки данных анкеты:

- 1) недостаточное вовлечение сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений;
- 2) недостаточный контакт сотрудников с руководителем организации;

- 3) не в полной мере доступна вся необходимая информация для качественного выполнения работы.

Следовательно, ситуацию можно охарактеризовать как умеренно неблагоприятную, из чего следует необходимость разработки рекомендаций по повышению эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры организации.

2.2 Рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «Теплотех» г. Челябинск

В процессе обработки данных, полученных в ходе опроса, были выделены основные проблемы в части коммуникации в организации:

- 1) недостаточное вовлечение сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений;
- 2) недостаточный контакт сотрудников с руководителем организации;
- 3) не в полной мере доступна вся необходимая информация для качественного выполнения работы.

Исходя из этого, в рамках написания выпускной квалификационной работы были предложены следующие рекомендации.

1. Проведение совместных совещаний в нетрадиционном формате.
2. Регулярно проводить опрос сотрудников, чтобы получить ответы на самые насущные вопросы.
3. Совместное участие в культурно-массовых и спортивных мероприятиях.

Рассмотрим подробнее первую рекомендацию «Проведение совместных совещаний в нетрадиционном формате». Проведение совещаний может основываться на нескольких методиках.

1. Методика номинальной группы. Эта методика используется в группах, в которых имеются индивидуумы с сильным характером,

подавляющие других участников совещания, или люди, которые отвлекают всех посторонними разговорами. Методика состоит из трех стадий анализа возможных причин существования проблемы.

На первой стадии собранных участников совещания просят не разговаривать друг с другом. Отсюда термин «номинальная группа», вербальное взаимодействие между ее членами не разрешено. Каждого присутствующего просят написать на листе бумаги основные, с его точки зрения, причины рассматриваемой проблемы.

На второй стадии руководитель "просит каждого по очереди прочесть вслух одну из записанных им причин. Во время чтения ведущий делает записи на доске. Затем руководитель предлагает участникам привести вторую причину и т.д., пока не будут опрошены все члены группы. Каждая предлагаемая причина заносится в список руководителя только один раз.

На заключительной стадии все внимательно изучают перечень руководителя и ранжируют причины проблемы. Когда их много, закрытым ранжированием выбирают пять самых веских. Итоги ранжирования собирают и обобщают. Такая процедура способствует выявлению самых серьезных причин обсуждаемой проблемы.

Основные преимущества номинальной группы состоят в следующем:

- 1) каждый член группы имеет равное влияние;
- 2) идеи всеми воспринимаются с большей готовностью;
- 3) члены группы могут быть незнакомы, что не влияет на продуктивность их работы;
- 4) исключается предварительная оценка идей;
- 5) более эффективно используется время.

2. Мозговой штурм (брейнсторминг). Это широко известная методика для выработки творческих решений по широкому кругу проблем.

Руководитель группы ставит проблему. Помощники записывают предлагаемые решения сразу, как только их высказывают члены группы. Главная задача – получить как можно больше оригинальных решений. Участников поощряют проявлять творческий подход независимо от степени выполнимости их предложений. Никому не разрешено объяснять или критиковать высказанные предложения. Активное высказывание предложений продолжается до тех пор, пока они не иссякнут. Теоретическое обоснование методики строится на том, что при творчестве одна идея влечет за собой другую. Только когда творческий потенциал участников истощится, разрешается оценивать высказанные предложения. Основные правила мозгового штурма:

- 1) свободное высказывание идей независимо от их качества. Акцент на количество предложений;
- 2) критиковать идеи нельзя до тех пор, пока все не выскажутся;
- 3) критика должна быть направлена на идею, а не на автора;
- 4) поощряется усовершенствование и комбинирование ранее высказанных предложений.

3. Методика ответов по кругу. Данная методика – идеальный способ предоставить возможность высказаться каждому участнику. Объявив вопрос, руководитель предлагает прокомментировать его одному из участников группы. Затем просит сделать то же самое его соседа справа (или слева) и далее по кругу, пока не выскажется каждый. Основной принцип – никто не получает слово во второй раз, пока все не выступят. Как и процедура номинальной группы, эта методика позволяет избежать давления участников с сильным характером.

Рассмотрим вторую рекомендацию «Регулярно проводить опрос сотрудников, чтобы получить ответы на самые насущные вопросы». В организации ежемесячно проводились опросы в соответствии с производственной необходимостью, в рамках которых сотрудники могли

высказать мнение и представить свое видение производственных ситуаций.

Третья рекомендация «Совместное участие в культурно-массовых и спортивных мероприятиях».

В период с 2022 по 2023 год были организованы и проведены следующие мероприятия:

- 1) Посещение сотрудниками и их семьями виртуальной выставки «Освобождение Европы» в Государственном историческом музее Южного Урала.
- 2) Участие в выставке «Одна на всех Победа»
- 3) Участие в спартакиаде среди работников производственных предприятий и организаций Челябинской области 2022 года, в рамках реализации федерального проекта «Спорт – норма жизни» и национального проекта «Демография».

По итогам проведенной работы, было проведена повторная диагностика с использованием анкеты «Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации». Были получены следующие результаты, представленные на рисунке 15.



Рисунок 15 – Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации

Таким образом, 60% сотрудников говорят о высоком уровне осведомленности и удовлетворенности качеством коммуникации, 40% о среднем. В целом ситуацию в организации можно обозначить как благоприятную. Так же сотрудники отмечали повышение психологического климата в организации. Полученные результаты свидетельствует о решении проблем с коммуникацией сотрудников и руководителя организации, вовлечение сотрудников в процесс обсуждения и принятия решений, что несомненно сказывается на эффективности деятельности организации. Таким образом цель исследования достигнута, задачи решены.

Выводы по второй главе

Базой исследования в рамках выпускной квалификационной работы выступает ООО «Теплотех», которая появилась на рынке строительных услуг в 2006 году, молодой и энергичный коллектив компании быстро освоился в сфере тепло и водоснабжения, выполняя проекты для многоэтажных строений и крупных фирм.

Постоянно развиваясь и совершенствуясь, к 2008 году компания значительно расширила спектр своих услуг от комплектации и монтажа трубных систем до проектировки и возведения котельных и других систем.

Сегодня ООО «Теплотех» осуществляет полный комплекс работ по возведению котельных, систем тепло и водоснабжения, водоотведения.

Стабильные многолетние партнерские отношения с компаниями-производителями позволяют осуществлять гибкую ценовую политику, что позволяет каждому нашему клиенту подобрать уникальный проект соответствующий его требованиям.

ООО «Теплотех» имеет все сертификаты на монтажные работы с новейшим оборудованием и материалами, состоит в СРО № СРО-С-234-07022011, а также предоставляет гарантии на монтажные работы - 5 лет.

В ООО «Теплотех» существуют следующие виды коммуникаций:

1) Горизонтальные - представляют собой обмен информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации совершаются с целью обмена результатами работы, практики и навыками.

2) Вертикальные - это процесс передачи информации между сотрудниками разнообразных рангов подчиненными).

В современном управлении персоналом одной из задач является совершенствование системы внутриорганизационных коммуникаций. Исследование и совершенствование организационных коммуникаций – необходимое условие эффективной деятельности организации. Диагностика организационных коммуникаций может решать самые разные задачи, основными из которых являются следующие: оценка уровня информированности и осведомленности персонала о миссии/цели/стратегии/происхождении в организации; - оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций; анализ удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций; диагностика коммуникативной компетентности персонала.

В рамках написания выпускной квалификационной работы был проведен анкетный опрос «Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации».

По итогам проведенного анкетного опроса и обработки данных были получены следующие результаты: 27% сотрудников оценивают качество коммуникаций как низкое, столько же сотрудников оценивает качество как среднее, и 46 % сотрудников говорит о высоком качестве коммуникаций в

организации. Основные проблемы, которые были выделены в результате обработки данных анкеты:

- 1) недостаточное вовлечение сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений;
- 2) недостаточный контакт сотрудников с руководителем организации;
- 3) не в полной мере доступна вся необходимая информация для качественного выполнения работы.

Исходя из этого, в рамках написания выпускной квалификационной работы были предложены следующие рекомендации.

1. Проведение совместных совещаний в нетрадиционном формате.
2. Регулярно проводить опрос сотрудников, чтобы получить ответы на самые насущные вопросы.
3. Совместное участие в культурно-массовых и спортивных мероприятиях.

По итогам проведенной работы, было проведена повторная диагностика. Таким образом, 60% сотрудников говорят о высоком уровне осведомленности и удовлетворенности качеством коммуникации, 40% о среднем. Так же сотрудники отмечали повышение психологического климата в организации. В целом ситуацию в организации можно обозначить как благоприятную. Полученные результаты свидетельствует о решении проблем с коммуникацией сотрудников и руководителя организации, вовлечение сотрудников в процесс обсуждения и принятия решений, что несомненно сказывается на эффективности деятельности организации. Таким образом цель исследования достигнута, задачи решены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура представляет собой совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других. Из этого следует, что в любой организации есть корпоративная культура: ценности, традиции, символы, взгляды всех членов организации, совместные подходы. Это в своем роде выражение самобытности компании, проявление её отличий от других и при умелом развитии и применении корпоративная культура является эффективным средством управления.

Коммуникация является одним из базовых элементов корпоративной культуры, причем важны как внутренние коммуникации, призванные объединять отдельные структуры организации и сотрудников, так и сетевые коммуникации, которые объединяют организацию с внешней средой. Внутрикорпоративные коммуникации возникают постоянно в ежедневной работе сотрудников организации и формируются посредством постоянного обмена информацией.

Главной целью внутриорганизационных связей является создание и дальнейшее поддержание положительного имиджа организации. Для этого необходимо разработать эффективную коммуникационную стратегию, которая будет связана с принятой стратегией организации и с корпоративной культурой.

Базой исследования в рамках выпускной квалификационной работы выступает ООО «Теплотех», которая появилась на рынке строительных услуг в 2006 году, молодой и энергичный коллектив компании быстро освоился в сфере тепло и водоснабжения, выполняя проекты для многоэтажных строений и крупных фирм.

Постоянно развиваясь и совершенствуясь, к 2008 году компания значительно расширила спектр своих услуг от комплектации и монтажа трубных систем до проектировки и возведения котельных и других систем.

Сегодня ООО «Теплотех» осуществляет полный комплекс работ по возведению котельных, систем тепло и водоснабжения, водоотведения.

Стабильные многолетние партнерские отношения с компаниями-производителями позволяют осуществлять гибкую ценовую политику, что позволяет каждому нашему клиенту подобрать уникальный проект соответствующий его требованиям.

ООО «Теплотех» имеет все сертификаты на монтажные работы с новейшим оборудованием и материалами, состоит в СРО № СРО-С-234-07022011, а также предоставляет гарантии на монтажные работы - 5 лет.

В ООО «Теплотех» существуют следующие виды коммуникаций:

1) Горизонтальные - представляют собой обмен информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации совершаются с целью обмена результатами работы, практики и навыками.

2) Вертикальные – это процесс передачи информации между сотрудниками разнообразных рангов подчиненными).

В современном управлении персоналом одной из задач является совершенствование системы внутриорганизационных коммуникаций. Исследование и совершенствование организационных коммуникаций – необходимое условие эффективной деятельности организации. Диагностика организационных коммуникаций может решать самые разные задачи, основными из которых являются следующие: оценка уровня информированности и осведомленности персонала о миссии/цели/стратегии/происхождении в организации; оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций; анализ

удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций; диагностика коммуникативной компетентности персонала.

В рамках написания выпускной квалификационной работы был проведен анкетный опрос «Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации».

По итогам проведенного анкетного опроса и обработки данных были получены следующие результаты: 27% сотрудников оценивают качество коммуникаций как низкое, столько же сотрудников оценивает качество как среднее, и 46 % сотрудников говорит о высоком качестве коммуникаций в организации. Основные проблемы, которые были выделены в результате обработки данных анкеты:

- 1) недостаточное вовлечение сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений;
- 2) недостаточный контакт сотрудников с руководителем организации;
- 3) не в полной мере доступна вся необходимая информация для качественного выполнения работы.

Исходя из этого, в рамках написания выпускной квалификационной работы были предложены следующие рекомендации.

1. Проведение совместных совещаний в нетрадиционном формате.
2. Регулярно проводить опрос сотрудников, чтобы получить ответы на самые насущные вопросы.
3. Совместное участие в культурно-массовых и спортивных мероприятиях.

По итогам проведенной работы, было проведена повторная диагностика. Таким образом, 60% сотрудников говорят о высоком уровне осведомленности и удовлетворенности качеством коммуникации, 40% о среднем. Так же сотрудники отмечали повышение психологического климата в организации. В целом ситуацию в организации можно

обозначить как благоприятную. Полученные результаты свидетельствует о решении проблем с коммуникацией сотрудников и руководителя организации, вовлечение сотрудников в процесс обсуждения и принятия решений, что несомненно сказывается на эффективности деятельности организации. Таким образом цель исследования достигнута, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Апарова, О. День рождения предприятия. Зачем нужна организационная культура компании? [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2022. - № 6 - С. 25-31.
2. Белова, О. Корпоративная культура на службе у сервиса. История реализации одного проекта [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2021. - № 11 - С.12-19.
3. Ветошкина, Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2018. - № 9 - С. 9-13.
4. Власова, Н. Воспитываем корпоративную культуру [Текст] // Кадровое дело, 2021 - № 9 - С.23-28.
5. Волгин, А. П., Матирко, В. И., Модин, А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) [Текст] - М.: Дело, 2020. - 279 с.
6. Волков, П. Системы обеспечения информационной безопасности как часть корпоративной культуры современной организации [Текст] // Финансовая газета, 2019 - № 34 - С. 2-3.
7. Горнев, А.З. Проблемы управления персоналом [Текст] - М.: Бином, 2016 - 311 с.
8. Гришин, П.А. Особенности корпоративной культуры и управления персоналом [Текст] // Организация продаж страховых продуктов, 2017. - № 6 - С.33-39.
9. Демин, Д. Корпоративная культура - средство промывки мозгов? [Текст] // Управление персоналом, 2018.- № 6. - С. 16-24.
10. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] - М.: БИНОМ, 2001-451 с.
11. Инкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст] - М.: Высшая школа, 2001. - 432 с.

12. Исаенко, А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом 104 [Текст] – М.: Пресса, 2017. - 198 с.
13. Кабакова, Н. Внутренняя политика или совпадение характеров. Как вовлечь сотрудников в корпоративную культуру [Текст] // Кадровый менеджмент, 2018. - № 5 - С. 36-42.
14. Карташова, Л.В., Никонова, Т.В., Соломоницина, Т.О. Организационное поведение [Текст] - М.: Инфра-М, 2016. – 315с.
15. Корозова, Н.А. Коммуникации в организации: комплексный подход /Н.А. Корозова / Современные технологии управления. – 2021. – №9.
16. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель. [Текст] - М.: Инфра-М, 2017. - 400 с.
17. Кещукова И.В. Эффективность коммуникаций в организации [Текст] /И.В. Кещукова / Инновационная наука. 2016. №12-3.
18. Гусева А.Х. Коммуникации в организации: комплексный подход // Современное педагогическое образование. 2023. №3.
19. Кучерова, О. Nissan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. [Текст] // Русский телеграф . - № 074 от 25.4.2019.
20. Маслов, Е. Б. Управление персоналом предприятия [Текст] - М.: ИНФА-М, 2023 - 238 с.
21. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. (Пер. Сангл.) [Текст] - М.: Дело, 2015. - 654 с.
22. Моргунов, Е.Б. Личность и организация. Конспекты лекций. [Текст] - М.: Тривола, 2007. - 110с.
23. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2018. - 260 с.
24. Ньюстром, Дж. В., Дэвис, К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте [Текст] - С.-Петербург: Питер, 2013. - 448с.

25. Панченко, А. Корпоративная культура: проблемы современной практики [Текст] // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2016. - № 2. - С.4.
26. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст] - М.: Инфра, 2022. - 284с.
27. Плешин, Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] – СПб.: Питер, 2011 - 324с.
28. Попов, Б. Формирование корпоративной культуры [Текст] // Управление персоналом, 2019. - № 4 - С. 27-31.
29. Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе [Текст] – М.: Инфра, 2016. - 289 с.
30. Радугин, А. А. Радугин, К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления [Текст] - Воронеж, 2021. – 327с.
31. Сивальнева, Т., Жалнин, М. Корпоративная культура в системе категорий экономической науки [Текст] // Управление персоналом, 2017. - № 18 - С. 26-32.
32. Серова А.П.. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] // Управление персоналом, 2017. - №11, - С. 15-22.
33. Спивак, В. А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] - М.: Питер, 2016. – 332 с .
34. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [Текст] // Управление персоналом, 2020. - №11, - С. 15-22.
35. Томилов, В.В. Организационная культура и предпринимательство [Текст]: Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, - 2014. – 178с.
36. Травин, В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст] - М.: Дело, 2019. - 365 с.

37. Тюкавкин, Н., Цаплина, Н., Корпоративная культура и конфликты [Текст] //Кадровик. Кадровый менеджмент, 2018. - № 7 - С.35-37.
38. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: Норма, 2019. - 638 с.
39. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. [Текст] - М.: ЮНИТИ, 2020. - 356.
40. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? [Текст] //Деловой экспресс , №168, 2023.
41. Яшкова, О. А. Система коммуникаций организации / О. А. Яшкова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 1. — С. 432-434.
42. Ярупова А.Н Коммуникации в организации / А. Ярупова. // – Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 3).
43. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст] Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2023. - 315с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Анкета «Осведомленность и удовлетворенность персонала качеством коммуникаций в организации»

Уважаемый сотрудник! Просим Вас принять участие в исследовании. Для ответа на вопросы выберите тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению и поставьте знак «+» напротив него. Если ответ не предполагает выбор ответа, то напишите свой вариант как можно подробнее.

1. Ваш пол: 1) Мужской 2) Женский

2. Ваш возраст: 1) До 25 лет 2) 26-35 лет 3) 36-45 лет 4) Старше 46 лет

3. Как долго Вы работаете в нашей организации? 1) Менее 1 года 2) 1-3 года 3) 4-10 лет 4) Более 10 лет

4. Как бы Вы охарактеризовали контакты между сотрудниками организации? 1) Контакты практически отсутствуют 2) Чаще используются письменные распоряжения, а не личное общение 3) Руководители постоянно лично общаются с сотрудниками 4) Контакты формальные и подчиняются правилам 5) Контакты насыщены и открыты

5. Как бы Вы охарактеризовали контакты между руководителем организации и сотрудниками? 1) Контакты практически отсутствуют 2) Чаще используются письменные распоряжения, а не личное общение 3) Руководители постоянно лично общаются с сотрудниками 4) Контакты формальные и подчиняются правилам 5) Контакты насыщены и открыты

6. Большую часть необходимой для работы информации Вы получаете 1) От руководителя 2) От коллег 3) Другое

7. Чаще всего на работе Вы общаетесь: 1) Непосредственно визуально 2) По телефону 3) Через интернет 4) Другое

8. В какой мере Вы удовлетворены общением с руководителем организации? 1) Полностью удовлетворен 2) Частично удовлетворен 3) Частично не удовлетворен 4) Полностью не удовлетворен

9. В какой мере Вы удовлетворены общением со своим непосредственным руководителем? 1) Полностью удовлетворен 2) Частично удовлетворен 3) Частично не удовлетворен 4) Полностью не удовлетворен

10. В какой мере Вы удовлетворены общением с коллегами? 1) Полностью удовлетворен 2) Частично удовлетворен 3) Частично не удовлетворен 4) Полностью не удовлетворен

11. Какое утверждение об отношениях между работником и работодателем соответствует Вашему мнению? 1) У работника и работодателя единые цели и нет оснований для конфликта. 2) У работника и работодателя противоположные интересы и отношения между ними нуждаются в постоянном согласовании, регулировании и координации. 3) Наемные работники и работодатели никогда не смогут договориться.

12. Считаете ли Вы, что у Вас есть четкий круг должностных обязанностей? 1) Да 2) Скорее да, чем нет 3) Скорее нет, чем да 4) Нет

13. Считаете ли Вы, что перед Вами на работе поставлены четкие цели? 1) Да 2) Скорее да, чем нет 3) Скорее нет, чем да 4) Нет

14. Считаете ли Вы, что Ваше рабочее место хорошо оснащено? 1) Да 2) Скорее да, чем нет 3) Скорее нет, чем да 4) Нет

15. Считаете ли Вы, что Вам доступна вся необходимая информация для качественного выполнения работы? 1) Да 2) Скорее да, чем нет 3) Скорее нет, чем да 4) Нет

Благодарим за участие в опросе!