

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

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ И  
ПРОЦЕСС ДОСТИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02. Менеджмент

Профессиональная направленность: «Управление человеческими  
ресурсами»

Форма обучения заочная

Выполнила:  
студент группы ЗФ-509-114-5-1  
Галиев Камиль Шамилович



Научный руководитель:  
Лысенко Юлия Валентиновна, д.э.н.,  
доцент кафедры Э.УиП ППИИ



Проверка на объем заимствований:  
57,4 % авторского текста  
Работа рекомендована защите  
рекомендована/не рекомендована

«18» августа 2022 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП  
Рябчук П.Г.

г. Челябинск  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и сущность коммуникаций в системе корпоративной культуры. Виды и инструменты коммуникаций.....	7
1.2 Модель управления коммуникациями в системе корпоративной культуры организации.....	19
Выводы по главе 1.....	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ООО «ТЕПЛОТЕХ» Г. ЧЕЛЯБИНСК.....	26
2.1 Виды и инструменты коммуникаций на ООО «Теплотех» г. Челябинск.....	26
2.2 Оценка эффективности коммуникаций на ООО «Теплотех» г. Челябинск.....	46
2.3. Разработка мероприятий по управлению коммуникациями на ООО «Теплотех» г. Челябинск с целью повышения их эффективности.....	50
2.4. Расчет эффективности программы по управлению коммуникациями.....	55
Выводы по главе 2.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
Глоссарий.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Данная работа является актуальной в настоящее время, так как эффективность управленческого труда определяется эффективностью системы коммуникации в организации, особенностями обмена информацией на всех ее уровнях. Коммуникационные каналы пронизывают организацию, обеспечивая взаимообмен информацией между всеми структурными подразделениями и всеми членами организации.

Неэффективная коммуникация является одной из основных проблем.

Коммуникация - это передача идей, фактов, мнений устно или иным образом от одного человека к другому для получения требуемого ответа.

Рассматривая процесс общения, следует помнить, что условия человеческого общения важны не только в том, как передается информация, но и в том, как она формируется. Коммуникация и информация - это разные вещи, но они взаимосвязаны. Коммуникация включает в себя не только то, что передается, но и то, как это передаётся

Для общения требуется, по крайней мере, два человека. Поэтому каждый участник должен обладать всеми навыками, чтобы видеть, слышать и воспринимать информацию.

Общение - это не только отправка и получение информации, мы имеем дело с отношениями между двумя людьми, а взаимная информация связана с созданием совместных действий.

Коммуникационная функция руководства теперь заключается в общении сотрудников в организации, поэтому эффективное межличностное общение - это успех руководства. Прежде всего, решение многих управленческих задач основано на непосредственном взаимодействии людей (начальников и подчиненных, подчиненных друг другу) в рамках различных мероприятий. Также межличностное общение -

лучший способ обсуждения и решения проблем, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Нельзя управлять своей организацией в изолированной среде. В любом случае, руководитель зависит от многих факторов в ходе своей деятельности. Прежде всего, основой его деятельности является персонал. Чтобы направлять свою деятельность на достижение определенных целей и задач, руководитель должен объяснить, что нужно сделать и как это сделать.

Совершенствование организационной системы коммуникаций помогает свести к минимуму время, затрачиваемое на коммуникационные и управленческие процессы, более эффективно организовать деловое общение, повысить эффективность обратной связи и позволить сотрудникам на всех уровнях повысить производительность.

В рамках любой организации складываются два вида коммуникации: формальная и неформальная. Формальная коммуникация контролируется менеджментом и обеспечивает требуемый минимум обмена информацией между членами организации, необходимый для выполнения заданий.

Корпоративная культура является неотъемлемым инструментом для повышения эффективности деятельности предприятия, который ориентирует всех сотрудников на достижение общих целей, развитие личностных и профессиональных качеств, а также эффективного взаимодействия всех подразделений предприятия. Опыт многих всемирно известных компаний показывает, что процветает и неуклонно движется вперед та компания, в которой создан крепкий, дружный и сплоченный коллектив, где каждый член коллектива заинтересован в общем успехе, так как от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости для организации. Как показывает практика, организации с сильной корпоративной культурой развиваются и поднимаются на вершину быстрее всех.

Отсутствие эффективных коммуникаций приводит к тому, что организация становится неуправляемой. Поэтому налаживанию и осуществлению этих процессов посвящено значительное время в работе руководителя. По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% времени на коммуникации. Вся организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Каналом неформальной коммуникации являются слухи, один из самых быстрых способов распространения информации.

Объектом исследования выступают внутренние коммуникации компании.

Предметом исследования является повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации в ООО «Теплотех» г. Челябинск.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления коммуникациями на ООО «Теплотех» г. Челябинск.

В соответствии с поставленной целью можно выделить конкретные задачи работы:

- рассмотреть понятие и сущность коммуникаций в системе корпоративной культуры, инструменты и виды коммуникаций;
- изучить модель управления коммуникациями в системе корпоративной культуры организации;
- проанализировать существующие виды и инструменты коммуникаций на ООО «Теплотех» г. Челябинск;
- дать оценку эффективности коммуникаций на ООО «Теплотех» г. Челябинск;
- разработать мероприятия по управлению коммуникациями на ООО «Теплотех» г. Челябинск с целью повышения их эффективности;
- произвести расчет эффективности программы по управлению коммуникациями на ООО «Теплотех».

Теоретико-методологическая основа исследования. В качестве методологических оснований настоящего исследования выступил ряд исследовательских подходов: системный, структурно-функциональный и институциональный анализ.

Практическая основа исследования включает в себя такие виды источников, как: нормативные документы компаний, статистические данные, публикации в СМИ.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, две главы, заключение, список используемых источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность коммуникаций в системе корпоративной культуры. Виды и инструменты коммуникаций.

В современной литературе существует довольно много определений понятия "организационная культура". Как и многие другие понятия в области организации и управления, понятие организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны только различные функциональные описания культуры, которые каждый раз формулируются в соответствии с конкретными целями исследования, но общего базового определения общепринятой культуры не существует.

Американский психолог, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология», Эдгар Шейн считал, что «Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

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 взаимобмена 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 и 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 её 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 создание 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.

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

Корпоративная культура встречается в каждой структурированной группе людей. Кроме того, чем дольше существует эта структура, тем мощнее она становится. В современной экономике выделяют множество различных подходов к типологии корпоративной культуры [50].

В некоторых источниках внутрикорпоративные коммуникации рассмотрены в виде системы целенаправленно созданных инструментов управления формальными и неформальными процессами обмена информацией внутри компании.

Особо стоит отметить наличие в организации коммуникаций неформального характера, основывающихся на нерегламентированных, личных отношениях между людьми. В литературе описывают основные их особенности: низкая достоверность сообщений, высокая скорость передачи информации и большой объем аудитории. Основной формой таких являются слухи [8].

Основными объектами внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие целевые аудитории:

внутренняя аудитория (действующие сотрудники компании и их семьи), без создания эффективного взаимодействия, корпоративной культуры и лояльности персонала невозможна успешная работа организации;

внешняя аудитория (потенциальный персонал), на которую происходит коммуникационное воздействие для построения устойчивого образа привлекательной компании как работодателя и формирования HR-бренда;

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 в среде сотрудников корпоративного духа и благоприятного психологического микроклимата. Доминирующими задачами построения внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие:

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;

внедрение корпоративных стандартов - донесение принципов и правил деятельности предприятия;

формирование внутреннего имиджа, создание благоприятного образа компании как работодателя;

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;

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

повышение работоспособности и отдачи на рабочем месте.

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 1.

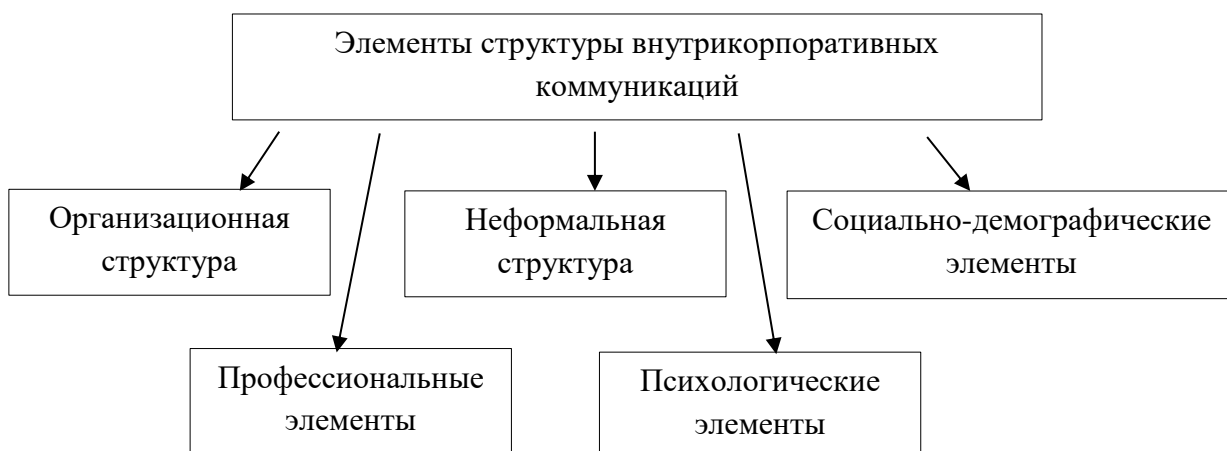


Рисунок 1 - Элементы структуры внутрикорпоративных коммуникаций

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.

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.

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

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 с уровня на уровень, например, от руководителя к подчиненному (нисходящая информация) или от подчиненного к руководителю (восходящая информация). Горизонтальные коммуникации заключаются в передачи сообщения между подразделениями, сотрудниками, а также между руководством и группой людей.

Основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры

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

непосредственные (очные) – участники коммуникации общаются напрямую, «лицом к лицу»;

опосредованные (заочные) – участники используют дополнительные коммуникативные средства (телевидение, телефон, тексты, посредники).

Внутрикорпоративные коммуникации возникают ежедневно в процессе деятельности всех подразделений и сотрудников организации, формируются на основе постоянного обмена информацией 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 разветвленную и сложную систему, с различными каналами передачи сообщений.

Для налаживания внутренних связей и эффективного информирования сотрудников используется множество инструментов внутрикорпоративных коммуникаций.

В целом, инструменты коммуникаций – это «различные методы и средства, которые применяются в деятельности по связям с общественностью с целью достижения поставленных коммуникативных задач» [18].

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

Основные инструменты внутрикорпоративных коммуникаций описаны в работах многих исследователей.

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

- информационные (печатные СМИ, сайт, стенды, сообщения);
- аналитические (исследования, сбор обратной связи);

- коммуникативные (корпоративные праздники, обучающие тренинги, адаптационное обучение);

- организационные (разработка и внедрение внутрикорпоративных стандартов, выступления и обращения руководства, совещания, собрания).[30]

Другие специалисты классифицируют инструменты иначе:

средства массовой информации (печатные СМИ, корпоративное телевидение, радио);

сеть Интернет (корпоративный сайт, социальные сети, рассылки, электронные СМИ);

деловые мероприятия (конференции и форумы, выставки, семинары и другие обучающие мероприятия);

социальные мероприятия (корпоративная социальная ответственность);

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.

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 Интранет – частную, локальную сеть организации. Многие специалисты дают максимально простое определение Интранета, говоря, что это – «внутрикорпоративный сайт». Такой инструмент удобен в работе над общими проектами, так как он упрощает поиск информации и делает ее максимально доступной. Помогает Интранет и развивать корпоративную культуру.

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 визуализировать все размещаемые текстовые материалы, сопровождать их фотографиями, иллюстрациями, карикатурами. Очевидный плюс этого инструмента коммуникаций – низкая стоимость.

Аналитические инструменты. Исследования – важный инструмент внутренних коммуникаций. Для того чтобы оценить эффективность деятельности по развитию системы внутренних коммуникаций компании и совершенствовать ее, необходимо постоянно получать обратную связь от персонала и проводить исследования различной направленности. Самыми

популярными видами исследований в компаниях являются: наблюдение, фокус-группы, опросы.

Известно, что использование таких инструментов достаточно высоко оценивается самими сотрудниками компании, так как они помогают быстро донести неискаженную информацию непосредственно от первоисточника. Собрания, в которых принимает участие руководство организации, совещания и выступления перед трудовым коллективом – все это способствует не только эффективному информированию, но и повышению лояльности работников к менеджменту компании.

## **1.2 Модель управления коммуникациями в системе корпоративной культуры организации**

Под управлением коммуникациями можно понимать систематическое планирование, внедрение, мониторинг и пересмотр всех каналов связи внутри организации и между организациями; оно также включает в себя организацию и распространение новых коммуникационных директив, связанных с организацией, сетью или коммуникационными технологиями.

Система коммуникаций организации - это работники организации, объединенные взаимосвязанными и взаимообусловленными коммуникационными потоками друг с другом и внешней средой в коммуникационный процесс посредством коммуникационных каналов.

Коммуникационный процесс представляет собой процесс передачи сообщения от отправителя к получателю по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств. Наличие обратной связи позволяет как отправителю, так и получателю сообщения конструктивным образом корректировать цели, задачи, действия в процессе коммуникации. То, каким образом получатель воспринимает сообщение, отправитель узнает с помощью механизма обратной связи, - именно обратная связь превращает коммуникацию в двусторонний процесс обмена информацией.

Коммуникационные потоки организации подразделяются на внешние и внутренние коммуникации; формальные и неформальные; вертикальные, горизонтальные и диагональные; нисходящие и восходящие; вербальные и невербальные коммуникации и т. д.

При решении рабочих задач неформальные, неофициальные коммуникации зачастую воспринимаются сотрудниками как более значимые, чем формальные. Неформальные коммуникации более гибкие, распространяются более оперативно, по скрытым каналам, посредством системы неформальных коммуникаций генерируются слухи.

Среди барьеров, препятствующих внутренней коммуникации, наиболее существенными являются индивидуальные и организационные барьеры [5]. Индивидуальные барьеры, в основном, появляются вследствие различий в системе ценностей сотрудников; несоответствия уровня образования и компетенций; различий в уровне доходов, возрастных и прочих социально-демографических показателях. Минимизировать конфликтность и негативное влияние индивидуальных барьеров возможно повышением уровня коммуникативной компетентности персонала.

Коммуникативная компетентность - это определенный уровень сформированных персональных характеристик, знаний, личностного и профессионального опыта общения индивида, позволяющий достичь успешной коммуникации [3].

К наиболее важным характеристикам, определяющим коммуникационную компетентность, относятся: коммуникабельность; знание норм и правил общения для той или иной ситуации; применение и понимание невербального языка коммуникации; способность вести себя соответственно коммуникативной ситуации, что, наряду с мотивацией и опытом, формирует коммуникативную личность той или иной сферы деятельности [3].

Помимо индивидуальных коммуникационных барьеров также существуют организационные барьеры коммуникации, в частности:

- не соответствующая миссии организации, основным организационным ценностям, функциям и структуре системы управления система формальных и неформальных коммуникаций организации;
- недостаточная координация коммуникаций;
- различный статус сотрудников, предполагающий различный объем властных полномочий;
- разные потребности структурных подразделений.

Для предотвращения указанных организационных барьеров коммуникаций необходимо создавать в организации атмосферу доверия и

открытости, особое значение следует придавать эффективности обратной связи. Весьма важным представляется учет особенностей корпоративной культуры.

Эффективность управления коммуникациями организации в существенной степени обеспечивается однородностью системы норм, ценностей, убеждений, составляющих, наряду с ритуалами, традициями, правилами поведения, основу корпоративной культуры. Такая однородность в определенной мере определяется гомогенностью социально-демографической структуры организации (возраст, пол, национальный состав работников, их религиозная принадлежность, уровень дохода, образование, квалификация, стаж и опыт работы) [6].

Если сотрудники организации образуют группы со схожими социально-демографическими показателями, то такое сочетание групп будет способствовать формированию и поддержанию корпоративной культуры организации на основе неформальной структуры организации. Принципы корпоративной социальной ответственности, соответствующие миссии, функциям, целям и задачам деятельности компании, внедряются более гармонично.

По результатам исследования агентства Fleishman-Hillard Vanguard, проведенного совместно с Российской Торгово-промышленной Палатой, в 2021г., уровень социальной ответственности российского бизнеса участники опроса оценили на 3,7 балла из 7 максимально возможных, что на 0,2 балла выше, чем в 2020 году. Около половины участников опроса (46 %) сообщили, что оказывали помощь местным властям в социальном развитии. Представители компаний, оказывающих ту или иную социальную помощь, уровень социальной ответственности отечественных предпринимателей оценили в 4,3 балла. Показательно, что респонденты, представляющие компании, не оказывающие социальную помощь, оценили уровень социальной ответственности российского бизнеса на 1 балл ниже. Наиболее популярным видом помощи в 2021 г. являлась

реализация социальных программ для работников компании (83 %), причем этот показатель вырос более чем на треть (на 27 пунктов), по сравнению с данными 2020 года.[36]

Для формирования корпоративной культуры организации, соответствующей миссии, целям и задачам ее деятельности, необходимо построить систему коммуникаций с эффективной обратной связью, минимизировать барьеры коммуникации.

В общем виде приемы организации, управления и координации коммуникационными потоками для формирования, изменения и поддержания основных ценностей корпоративной культуры компании можно сформулировать следующим образом [27]:

- организовывать и координировать формальные потоки сообщений в строгом соответствии с миссией, целью, функциями и структурой организации;

- для предотвращения информационных перегрузок персонала следует частично ограничивать потоки коммуникаций, предназначая их только тем сотрудникам, которым та или иная информация требуется для осуществления деятельности в соответствии с целями, функциями подразделения и должностными инструкциям; кроме того, необходимо отсекал информацию, бесполезную для деятельности того или иного сотрудника, подразделения и компании в целом;

- для снижения потерь вследствие искажения информации следует добиваться уменьшения уровней управления, что позволит сократить количество звеньев как восходящих, так и нисходящих коммуникаций; шире использовать диагональные коммуникации;

- постоянно обновлять качественный уровень технических средств коммуникации;

- применять более современные коммуникационные технологии;

- выявлять и минимизировать коммуникационные барьеры коммуникаций;

- для оценки эффективности обратной связи следует выявлять полноту информированности сотрудников о различных аспектах деятельности компании (для этих целей можно использовать интервью при увольнении, а также ящики предложений), периодически сопоставляя выявленное мнение персонала с мнением руководства об оценке персоналом управленческих действий и решений;

- в случае позитивного влияния сложившейся структуры неформальных коммуникаций на производственный процесс, осуществлять подбор и расстановку кадров в компании в соответствии со структурой неформальных коммуникаций; имеющиеся в организации продуктивные неформальные коммуникации следует использовать для формирования временных и постоянных формальных групп;

- следует изменять или разрывать связи, препятствующие эффективной деятельности организации, менять состав работников отделов и подразделений компании, возможен перевод неформального лидера или сотрудника, распространяющего сплетни, в другое подразделение или его увольнение;

- организовывать различного рода тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, в которых одновременно принимали бы участие сотрудники различных уровней управления из разных подразделений компании, что позволит укрепить формальные и неформальные коммуникации, повысить степень вовлеченности сотрудников в деятельность компании, развить человеческий потенциал персонала, внедрить основополагающие ценности корпоративной культуры;

- важно создание социальных условий для персонала за пределами организации, в частности, обеспечение сотрудников и членов их семей медицинским обслуживанием достойного уровня, возможностями для отдыха, оздоровления и занятий спортом;

- для формирования, развития и поддержания корпоративной культуры и имиджа организации следует более широко использовать технологии системы интегрированных коммуникаций, таких, как - Паблик Рилейшнз, брендинг, применяя возможности сети Интернет, различных социальных сетей, корпоративных СМИ, локальной сети организации.[27]

Необходима разработка и поддержание концепции корпоративной социальной ответственности, которая позволит транслировать принципы социальной ответственности компании для персонала, клиентов, партнеров, государственных и ведомственных организаций. Опыт работы у известного на рынке работодателя улучшает перспективы поиска работы сотрудника в случае ухода из данной компании, т.к. сотрудничество с известным брендом повышает стоимость профессионала на рынке труда.

Оптимизация управления организационных коммуникаций системы, позволяет организовать процесс общения более конструктивным способом, повысить эффективность обратной связи, минимизировать влияние на коммуникационные барьеры, укрепить, сформировать и поддерживать ценности корпоративной культуры организации, что позитивным образом скажется в эффективность управления организацией, даст возможность создать наиболее положительную репутацию компании с целью разных категорий покупателей.



## **Выводы по главе 1.**

Таким образом, проанализировав литературу по теме, можно сделать вывод: внутрикорпоративные коммуникации – это горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные связи для передачи информации внутри компании. На сегодняшний день существует несколько подходов к определению исследуемого понятия, однако самыми точными являются те, что рассматривают коммуникации как систему, позволяющую не просто передавать информацию, но и работать с имиджем компании, ее корпоративной культурой и лояльностью персонала.

Любая современная организация должна заботиться как о развитии связей с клиентами, партнерами и другими внешними группами общественности, так и о своих внутренних связях, а значит, коммуникациях с собственными сотрудниками.

Основная отличительная особенность внутрикорпоративных коммуникаций от внешних заключается в кардинальном различии целевых аудиторий. Внешние коммуникации нацелены на внешнюю общественность: партнеров, средства массовой информации, государственные органы, клиентов. В свою очередь внутренние коммуникации ориентированы только на внутреннего «потребителя» – на сотрудника компании. В некоторой литературе акцентируется внимание на необходимости учитывать то обстоятельство, что сотрудники организации «являются также и адресатами внешней коммуникационной деятельности», ведь они могут являться потребителями товаров и услуг, производимых компанией или читателями печатных материалов, посвященных работе компании.

Итак, основная целевая аудитория, на которую направлены внутренние коммуникации – это сотрудники компании, которые делятся на различные группы.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ООО «ТЕПЛОТЕХ» Г. ЧЕЛЯБИНСК**

### **2.1 Виды и инструменты коммуникаций на ООО «Теплотех» г. Челябинск**

Сильная и эффективная корпоративная культура всегда важна для владельцев бизнеса. Это связано с тем, что бизнес-среда быстро меняется, поэтому нет времени знакомиться с ситуацией, быстро принимать решения должны даже младшие менеджеры компании.

Поэтому единственной твердой поддержкой принятия решений и для руководства компании на всех уровнях является именно корпоративная культура, то есть наиболее распространенная и стабильная. Поэтому существование сильной и стабильной, гибкой системы коммуникаций в быстро меняющейся среде является одним из самых важных факторов выживания и успеха российских компаний в данном периоде времени.

Формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и операционного управления и всегда должно рассматриваться с точки зрения руководства компании.

ООО «Теплотех» 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 и 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.

ООО «Теплоте» дополнительно предоставляет следующий перечень работ:

42.99 Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки

46.13 Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами

02.10.1 Деятельность лесопитомников

01.19.2 Цветоводство

02.10.1 Лесоводство и прочая лесохозяйственная деятельность

42.99 Строительство прочих инженерных сооружений не включенных в другие группировки

01.30 Выращивание рассады

02.10.11 Выращивание посадочного материала лесных растений (саженцев, семян)

33.17 Ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования

41.10 Разработка строительных проектов

43.12 Подготовка строительной площадки

43.3 Работы строительные отделочные

43.99 Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки

45.20 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств

46.13 Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами

46.73 торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническими

46.9 Торговля оптовая неспециализированная

47.5 Торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах

47.78.9 Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки

49.41 Деятельность автомобильного грузового транспорта

49.42 Предоставление услуг по перевозке

52.10 Деятельность по складированию и хранению

52.2 Деятельность транспортная вспомогательная

52.24 Транспортная обработка грузов

52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

71.11 Деятельность в области архитектуры

71.12 Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управление проектами строительства, выполнение строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях

81.21 Деятельность по общей уборке зданий

Мы выполняем гарантийное и пост гарантийное обслуживание. Нашими постоянными клиентами являются известные и узнаваемые организации, предприятия, фирмы и частные лица.

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 относится к категории микропредприятий. В соответствии с нормативно утвержденными критериями, микропредприятием считается организация с выручкой до 120 млн. руб. в год и численностью сотрудников до 15 человек.

Сегодня ООО «Теплотех» работает в таких загородных поселках, как: «Лесной остров», «Западный-2», «ЭкоДом», «Холм's», «Малинки Village» и многие другие. Безупречное качество работы, гибкость платежей и индивидуальный подход к каждому клиенту - миссия ООО «Теплотех».

**Термин «коммуникация»** происходит от лат. «communis» –общее: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.[7]

Основная цель системы деловых коммуникаций-обеспечить необходимый и достаточный обмен информацией между структурными элементами организации. При этом необходимо обеспечить достаточную скорость обмена информацией, минимизировать потери и искажения сообщений, необходимый уровень защиты конфиденциальных данных.

Системы связи должны быть оснащены входными ресурсами, технологиями и взаимодействовать между внутренними элементами.

Каждый из элементов системы коммуникаций обладает своими уникальными характеристиками, которые можно оценить с помощью специальных и интегральных показателей. Хотя эти элементы являются вариативными и компонуются по-разному, на основе труда М.О. Гузиковой целесообразно выделить основные из них. [8]

- социально-экономическая составляющая содержит следующие элементы:

1. квалификация персонала (общая профессиональная) – образование, стаж (опыт) работы, результаты аттестации, самообразование, повышение квалификации;
2. квалификация персонала (по информационным технологиям) – знание ПК, программирования, пакетов прикладных программ, операционных систем;
3. психологические особенности – адаптивность, готовность к изменениям, лояльность, восприятие корпоративных ценностей, коммуникабельность, открытость, эмоциональность, ответственность;
4. социальные взаимодействия – конфликтность, обратная связь, сплоченность, групповые взаимодействия;
5. роли в системе управления – лояльность к руководству, осознанность целей, инициативность, способность принимать участие в управлении;

- технологическая составляющая содержит следующие элементы:

1. аппаратное обеспечение – количество и модели компьютеров, износ, степень загрузки, фондоотдача;

2. программное обеспечение – количество, виды, стоимость, прогрессивность, отдача, безопасность;
3. каналы связи – виды, загруженность, пропускная способность, быстродействие, сбои, шумы, защиту;
4. сети – виды, степень защиты, достаточность;
5. системы обработки информации – 1С, АСУ, программно-технические комплексы, MES-системы.[8]

Социально-экономический элемент системы связи важен, поскольку без него не может быть достигнута полная автоматизация обмена информацией. Поскольку информация обрабатывается персоналом, ее характеристики влияют на эффективность общения. Таким образом, значение квалификации персонала и уровня его интеллектуальной инфокоммуникации, психологической особенности работников, их черты характера и качества взаимодействия в социальных группах очень важны для организации в целом.

Высококачественная концепция коммуникации обязана базироваться в стабильных группах элементов, в которые входит социальная и техническая часть. Однако на практике часто один из перечисленных компонентов не соответствует установленным критериям. Если техническая база слаба, управление коммуникациями замедляется. Это встречается на предприятиях, которые в последнее время работают на рынке и остаются конкурентоспособными благодаря энтузиазму команды и относительно небольшому спросу на входную информацию. Если техническое обеспечение не соответствует высокому уровню, управление коммуникациями не может обеспечить их надлежащее качество. Этот недостаток может быть компенсирован строгим управлением при условии, что технологические процессы отработаны и в ближайшем будущем не потребуют существенных изменений. Кроме того, персонал и техническая

инфраструктура должны дать некоторый запас безопасности для системы связи.

Обычно недостаточно качества социального взаимодействия и квалификации персонала. Если даже при наличии технической избыточности управление связью затруднено, это особенно ощущается при внесении организационных изменений.

Чтобы устранить дисбаланс коммуникационной системы компании с течением времени, необходимо создать эффективную систему диагностики потенциальных проблем. Диагностика включает в себя подробный и детальный анализ проблем, выявление факторов, влияющих на них, подготовку всей необходимой информации для принятия решений и определение взаимосвязи между проблемами, общими целями и результатами.

Основные требования и стандарты эффективности управления в менеджменте зависят от стратегических целей организации и от того, сколько коммуникационных мероприятий приближает организацию к этим целям.

Коммуникации стали обязательными, и современный бизнес зависит не только от экономики, но и от многих других факторов, которые сильно зависят от коммуникаций, установленных в организации.

Основной целью коммуникаций является достижение понимания информации, которой обмениваются, но сам факт обмена информацией по-прежнему не гарантирует, что процесс будет успешным. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией и условия его эффективности, необходимо понимать этапы процесса, в котором участвуют 2 или более человек.

В ООО «Теплотех» существуют следующие виды коммуникаций:

1) Горизонтальные - представляют собой обмен информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не



подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации совершаются с целью обмена результатами работы, практики и навыками.

2) Вертикальные - это процесс передачи информации между сотрудниками разнообразных рангов (между руководителем и подчиненными) (Таблица 1).

Таблица 1 - Основные виды коммуникаций ООО «Теплотех»

Наименование внутренней коммуникации	Содержание внутренней коммуникации
Горизонтальные	Информационные Аналитические Коммуникативные Организационные
Вертикальные	-Организационные (собрания, 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, авиакомпании, коммунальные службы, бюрократические конторы. [24]

Организационная структура это официальный канал передачи информации, установленный руководителями и непосредственными 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 целями внутреннего внутренних коммуникаций являются: выстраивание корпоративных коммуникаций; формирование и укрепление корпоративной культуры; укрепление лояльности персонала (рисунок 3).

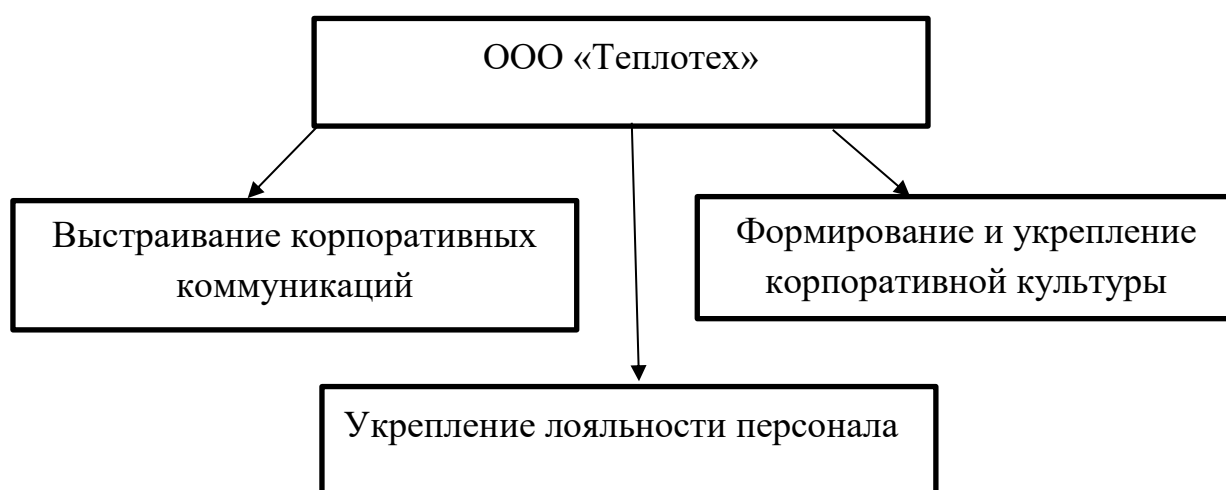


Рисунок 3 - Основные цели внутренних коммуникаций ООО «Теплотех»

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

- формирование единого информационного пространства внутри организации;
- преодоление коммуникативных разрывов, а также достижения взаимопонимания;
- демонстрация «открытости» руководства компании;
- получение обратной связи от персонала компании;
- разъяснение корпоративной политики именно в таких областях, как обучение и развитие персонала; формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании (таблица 2).

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: информационные (стенды, листовки, сообщения);

аналитические (обратная связь, анкетирование, мониторинг персонала);

коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, тренинги);

организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов).

На сегодняшний день самым ёмким сегментом российского рынка по-прежнему остается телевизионная реклама. Как отмечают эксперты, прозрачность и концентрация ВТЛ-рынка России значительно ниже, чем рынка рекламы в медиа. Березин И. вслед за отечественными исследователями утверждает, что в 2010–2013 гг. в нашей стране начался процесс «обратной интеграции» ВТЛ-рынка и рынка рекламы в медиа.[18]

В последнее время появились новый метод обучения персонала, включая обучение продажам и методы повышения квалификации.

Внедряются новые подходы и методики обучения для подготовки квалифицированных специалистов, чтобы участники процесса могли не только очень эффективно усваивать информацию, но и приобретать знания.

Обычной практикой для этой работы стало вводное собеседование, которое длится около 10 минут. Эта мера позволяет освоить новые приемы для повышения квалификации сотрудников. В ходе данного собеседования используются разного рода формы подготовки, из числа которых следует отметить рассмотрение конкретных обстановок, которые объясняют те либо другие концепции, работа в мини-группах вместе, решение важных проблем; разнообразные диалоговые процедуры а также технической (информативные, побудительные, групповые динамические).

В компании есть опыт, применения тематического материала для группы до 10 человек. Обучение начинается после чётко сформулированной темы и цели обучения, это для того чтобы не возникло сложностей, у персонала с выполнением практических заданий и восприятием новой информации. Список материалов индивидуален в каждом конкретном случае, поскольку он составляется в зависимости от темы и цели обучения.

Например, в рамках корпоративного обучения "эффективные коммуникации" был предложен тренировочный документ - кейс, в котором указаны цели; подготовка к обучению; компетенции, которые необходимо развить; принципы обучения; основные понятия и технологии; содержание обучения; показатели эффективности обучения и предполагаемые результаты.

Обучение проводится в свободной форме, и участники могут делать все, что захотят. Структура обучения включает в себя теоретические и практические элементы, межличностные отношения, которые всегда помогают формировать навыки каждого участника и принимать решения внутри группы. Проведение корпоративного обучения требует периодического мониторинга и оценки его эффективности, внесения поправок и модернизации программ обучения.

Мониторинг результатов участников обучения означает, что знания и навыки, приобретенные во время бизнес-обучения развиваются, сотрудники преодолевают трудности, знания помогают им избежать серьезных ошибок в реальной жизни, снижают эмоциональный стресс и люди открывают в себе новые профессиональные качества. Система стимулирования и компенсации для сотрудников, успешно прошедших обучение на предприятии, помогает повысить уровень эффективной деятельности структурного подразделения и всего предприятия.

Так же нужно отметить, что коммуникацию можно разделить на прямую и косвенную. Прямая связь осуществляется через естественные органы, которые естественным образом передаются организмам, такие как руки, туловище, голова и голосовые связки. Прямое общение исторически было первой формой общения между людьми. На этой основе на более поздних этапах становления цивилизации появились другие виды косвенного общения. Это включает в себя диалоги и встречи.

Косвенное общение, то есть общение через что-либо, можно считать частью психологического общения с использованием письменного или

технического оборудования, которое блокирует или отклоняет обратную связь между участниками общения на определенный период времени.

Косвенная коммуникация - это использование специальных инструментов для организации общения и обмена информацией. Это электронное письмо, деловое письмо или телефонный звонок.

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

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

Одним из основных формой внутренней коммуникации непосредственного характера в компании ООО «Теплотех» является совещание.

Образно можно выделить четыре темы вида совещаний:

- оперативные;
- отчетные (итоговые);
- по развитию;
- проблемные.

Организация применяет совещания по развитию, а также отчетные и оперативные совещания. На оперативных совещаниях решаются следующие вопросы:

- 1) Осведомление сотрудников о новостной информации;
- 2) Дискуссия и утверждение решений по вопросам сегодняшней производительности, учитывая позиции участников;
- 3) Обмен точками зрения и постановление миссий, задания по протекающей деятельности, организация работ;
- 4) Контроль задач с предшествующих совещаний;
- 5) Вопросы участников по нынешней работе;
- 6) Другие виды вопросов. Эти встречи проводятся еженедельно для выработки плана работы на определенный период времени. На таких встречах руководитель ставит цели своим подчиненным и объясняет необходимые результаты на следующую неделю.

Таблица 4 - График совещаний ООО «Теплотех»

Вид совещания	Содержание совещания	Время проведения	Цель совещания	Задачи совещания
По развитию	Дискуссия о решениях о продвижении	1,5 часа	Утверждение продвижения модельного ряда компании	Выработать и оценить пути развития благодаря широкому ассортименту предложений сотрудников, их навыков, знаний и как следствие усилить чувство ответственного отношения работников ввиду их непосредственного участия в принятии решения
Оперативное	Определения эффективных мер исправления ситуации	1 час	Переработка и анализ информации о тематической публикации в федеральных и региональных СМИ продуктов компании	Сформировать единую позицию за счет комбинирования различных заключений, итогов, выводов, суждений, мнений
Отчетные (итоговые)	Заслушивание отчетов	2 часа	Подведение итогов работы компании за год. об услугах по формированию общественного мнения о деятельности компании от директора направления.	Внести корректировки в отчеты и планы для последующей работы

Чтобы тема обсуждения была сформулирована правильно и корректно, чтобы повысить вероятность получения желаемого результата. Без знаний невозможно быть компетентным посещать собрания и вносить предложения по решению задач, чтобы каждый сотрудник мог решать общие задачи и идти к общим целям.



Достичь поставленных целей несколько сложно, поскольку протокол совещания не ведется. Каждая встреча или совещание ООО "Теплотех" планируется заранее. Это условие необходимо для того, чтобы сотрудники не отклонялись от темпа работы, не откладывали запланированные встречи и дела и имели возможность подготовиться, чтобы тема обсуждения была сформулирована правильно и корректно, чтобы повысить вероятность получения желаемого результата. Без знаний невозможно быть компетентным посещать собрания и вносить предложения по решению задач, чтобы каждый сотрудник мог решать общие задачи и идти к общим целям.

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

Также осуществляется проведение отчетных совещаний, целями которых являются:

- 1) подведение итогов (в том числе финансовые результаты деятельности) работы компании за конкретный период (квартал, год).
- 2) заслушивание отчетов руководителей о произведенной работе.
- 3) разработка задач на новый период.
- 4) установление планов работы.

Такие совещания проводятся систематически, по окончании каждого отчетного периода. На этих встречах присутствуют сотрудники и менеджеры, непосредственно связанные с этой темой. Это делается для того, чтобы работа каждого участника была максимально эффективной.

В конце совещания реализуется принцип вертикальной коммуникации: руководство представляет подчиненным планы работы, приказы или инструкции на отчетный период. Это намного проще, чем собрать всех вместе на встречу, потому что встреча занимает много времени, чтобы дождаться всех участников. Используя вертикальную коммуникацию в результате этой встречи, все могут получить более

быструю и качественную обратную связь, чтобы получить быстрые результаты.

В ООО «Теплотех» так же используется такой вид обмена информации 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 5.

Таблица 5 – График проведения 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

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.

Как и в любой организации в ООО «Теплотех» имеется несколько типов формальных групп. Группа, специально сформированная руководством через организационный процесс. Её целью является выполнение определенных задач.

Группа менеджеров, состоящая из самого руководителя управления и его непосредственных заместителей, и помощников руководителя. Они управляют организационными проблемами организации, распределяют задачи, распределяют запланированный бюджет и стимулируют работу сотрудников. Существуют также рабочие группы, объединяющие 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 помогает 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 может рассказать 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 и любовь к бардовской музыке. Такой небольшой группой они выезжают на фестивали бардовской песни.

Таким образом, на отношения людей влияет множество различных факторов, таких как сходство идей людей, личные ценности, 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.

Корпоративная культура - это, прежде всего, один из рычагов управления людьми (сотрудниками), который позволяет сотрудникам, чувствовать себя комфортно и максимально реализовать свои профессиональные и личные амбиции.

Руководство организации должно понимать, что коммуникации внутри организации являются фактором формирования корпоративной культуры. Эффективное общение в коллективе является условием успешного достижения целей, стоящих перед организацией.

## **2.2 Оценка эффективности коммуникаций на ООО «Теплотех» г. Челябинск**

Оценка эффективности коммуникации является необходимым условием и важным фактором в управлении процессом коммуникации. Это означает, что необходимо выбрать критерии оценки эффективности коммуникационной деятельности. Поняв критерии оценки эффективности коммуникации, уже можно найти наиболее подходящий и эффективный способ ее реализации на этапе планирования коммуникации.

Отслеживание организационных коммуникаций должно быть постоянным. Систематическое наблюдение и анализ динамики развития организационной коммуникации будет являться системой управления. Отслеживание процесса коммуникации поможет накопить практический опыт в управлении коммуникациями и повысить точность результатов прогнозирования принятия решений.

Основными критериями оценки эффективности системы внутренних коммуникаций являются:

- количество коммуникационных каналов;
- качество выполнения совместных работ, требующих усилий разных подразделений компании одновременно;
- количество промежуточных звеньев при передаче информации;
- своевременность распространения информации;
- адекватность применения информационных каналов сферы деятельности предприятия;
- наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании, между документированной (формальной) информацией и вербальными средствами;
- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- количество распространяемых неформальных коммуникаций (слухов).[31]

Диагностика корпоративной культуры ООО «Теплотех», включает использование анкеты, для опроса сотрудников организации. Для анкеты

использовался метод Д. Дэнисона, со специально разработанным опросником.

В результате опроса был получен внутренний индекс факторов параметров корпоративной культуры. Так же были получены результаты расчета индексов для факторов корпоративной культуры, представлены в таблице 6

Таблица 5 - Проекция и индексы в модели организационной культуры Д. Дэнисона

Характеристика культуры	Индексы
Приспособляемость (адаптивность)	<p>1) Ориентация на перемены; Способность организации к изменениям проявляется через системы мониторинга внешней среды, реагирования на текущие тенденции развития и прогнозирования будущих перемен.</p> <p>2) Фокусирование на потребителях; Способность организации в понимании своих клиентов, реагировать на изменения их пожелания и предвидеть их будущие потребности.</p> <p>3) Организационное обучение. Способность организации к осуществлению инновационной деятельности, получению новых знаний и развитию существующих навыков.</p>
Миссия	<p>1) Стратегическое намерение и направление; Наличие у сотрудников представление о стратегии компании и понимание своего вклада в процесс её реализации.</p> <p>2) Цели и перспективы; Четкое представление сотрудников о направлении своей работы согласно поставленной цели компании.</p> <p>3) Видение.</p>
Последовательность (согласованность)	<p>1) Разделение ценностей; Сотрудники должны разделять общепринятые ценности компании.</p> <p>2) Умение достигать согласия; Способность к переговорам для решения поставленной задачи.</p> <p>3) Координация и интеграция. Способность сотрудников компании работать совместно для достижения общих целей.</p>
Вовлеченность	<p>1) Делегирование полномочий; Возможность сотрудников в проявлении своей инициативы и управлять своей работой, что создает у него чувство ответственности по отношению к организации.</p> <p>2) Ориентация на работу в команде; Формирование желания работать в команде для совместного выполнения работы и взаимной ответственности с целью достижения нужных результатов.</p> <p>3) Развития способностей. Инвестирование в повышении квалификации сотрудников компании для сохранения уровня конкурентоспособности в отрасли.</p>

Таблица 6- Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона.

Параметр культуры	Фактор	Оценка, баллы	Оценка, %
Вовлеченность	Полномочия	2,31	46
	Ориентация на командную работу	2,71	54
	Развитие способностей	1,9	38
Согласованность	Ключевые ценности	2,26	45
	Согласие	2,42	48
	Координация и интеграция	2,92	58
Адаптивность	Ориентация на изменения	2,17	43
	Ориентация на потребителя	2,55	51
	Организационное обучение	2	40
Миссия	Стратегическое направление и планирование	3,01	60,
	Цели и задачи	3,0,2	60
	Видение	2,51	50

По результатам диагностики корпоративной культуры в ООО «Теплотех» можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, стратегическому планированию и, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для данной организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке предоставляемых услуг, которые обеспечивают перспективы развития. Но при этом остальные три показателя, которые отвечают за психоэмоциональное состояние коллектива остаются на низком уровне, что говорит, о низкой внутрикорпоративной коммуникации сотрудников.

К сожалению, начиная с 2020 года, когда цены на рынке начали увеличиваться в несколько раз, и доходы организации стали снижаться, за счёт меньшего объёма заказов, руководство организации ООО «Теплотех», было вынуждено принять непростое для себя решение и сократить штат сотрудников. Что так же отразилось на внутренних коммуникациях организации.

Так же для оценки эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Теплотех» был проведен опрос, который конструировался по следующим признакам (таблицу 7).



Таблица 7 - Признаки оценки эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Теплотех»

Наименование признака	Коэффициент весомости каждого признака	Оценка признака, балл
Демографический	0,1	4
Уровень информированности	0,25	4
Уровень доступности информации	0,35	3
Уровень взаимодействия	0,15	4
Своевременность распространения информации	0,15	3

В связи со средним баллом признаков, произведен расчет оценки эффективности внутренних коммуникаций:

$$0,4+1+1,05+0,6+0,45=3,5 \text{ балла.}$$

В самом общем виде деятельность внутренних коммуникаций имеет четыре основные задачи:

- формировать корпоративную культуру организации;
- мотивировать персонал;
- формировать и поддерживать имидж компании-работодателя;
- повышать эффективность труда.

Следовательно, внутренние коммуникации ООО «Теплотех» нуждаются в доработке.

Проблемой является недостаточно развитая структура информирования персонала.

Коммуникации должны быть четким, точным и содержать необходимую информацию, связанную с профессиональной деятельностью. Сотрудникам необходимо создать атмосферу уверенности в себе и улучшить психосоциальную атмосферу в команде.

В настоящее время в компании необходима правильная разработка системы управления внутренними коммуникациями организации.

Успешное деловое общение - очень сложный вопрос. Отсутствие навыков делового общения у руководства, очевидно, является большим пробелом в его профессиональной подготовке, и даже экономически это сейчас не выгодно для организации. Поэтому для того, чтобы успешно осуществлять организационную деятельность, необходимо повысить эффективность делового общения.

Для того чтобы создать положительный имидж компании на рынке, необходимо своевременно предоставлять сотрудникам информацию и, соответственно, улучшать общее управление компанией, повышать производительность, энтузиазм персонала и рыночные операции, а также улучшать команду.

### **2.3. Разработка мероприятий по управлению коммуникациями на ООО «Теплотех» г. Челябинск с целью повышения их эффективности**

Для решения задачи был разработан Перечень рекомендуемых мероприятий (таблица 8).

Таблица 8 -Перечень рекомендуемых мероприятий

Наименование цели коммуникации	Наименование внутреннего инструмента	График поведения мероприятия
Формирование и укрепление корпоративной культуры	адаптационные встречи (коммуникативные) оповещение посредством досок объявлений (информационные) мониторинг персонала (аналитические)	1 раз в 2 недели  еженедельно   1 раз в 3 месяц
Выстраивание корпоративных коммуникаций	разработка программы само коррекции (организационные) сайт, стенды, сообщения (информационные)	1 раз в 2 недели  еженедельно
Укрепление лояльности персонала	групповые собеседования (аналитические) сообщения (информационные)	2-3 раза в год

Согласно списку рекомендуемых действий, в таблице 8, внутренние коммуникации могут, управляется и постоянно совершенствоваться, но не одновременно, а постепенно. Каждый из инструментов для улучшения внутренней коммуникации дополняет друг друга и влияет на предыдущее признаки.

Адаптационные собеседования помогут:

- снизить текучесть работников;
- сократить время адаптация сотрудника;
- снизить степень неопределённости: формирование выгодных целей у персонала;
- научат формировать позитивное отношение к работе.

Для собеседований такого рода не требуется материальных затрат, что не отразится на финансовом положении организации.

Для собеседования нужно подготовить, презентацию обучающих материалов, список проблем, которые нужно выяснить у нового сотрудника на индивидуальной встрече по итогам первых дней.

Так же стоит проводить групповые собеседования. Главное преимущество группового собеседования заключается в том, что во время совместных обсуждений сотрудники могут предоставить более разнообразную информацию и глубже проникнуть в суть темы в результате диалога с каждым участником.

Так как ООО «Теплотех» является не крупной компанией, то достаточно будет доски-стенда с бумажными объявлениями и фотографиями на разные темы. Корпоративные буклеты сейчас стоят дорого, а объявления и фотографии можно распечатать своими силами не выделяя значительного бюджета.

Размещаемую информацию нужно структурно разделить по разделам. Информация будет постоянно обновляться, и сотрудники будут обращать внимание на стенд. Так как стенд будет находиться в проходном месте, то информацию на нём будет видно всем сотрудникам организации.

Необходимо создать единое информационное поле, улучшить электронный документооборот в организации, для того чтобы сотрудники могли быть вовлечены в процессе управления организацией, повысить мотивацию к достижению целей организации и улучшить качество процедур принятия управленческих решений.

Последние достижения в области информационных технологий помогли бы улучшить обмен информацией внутри организации. Сейчас у каждого сотрудника на рабочем месте есть компьютер, это может оказать значительное влияние на получение информации, которую отправляет руководство, сотрудники офиса и вспомогательный персонал. Электронная почта позволяет сотрудникам отправлять письменные сообщения любому сотруднику организации. Это должно сократить традиционно неисчерпаемый трафик мобильных телефонов при постоянном разговоре.

Должен проводиться мониторинг лояльности персонала к организации, это должна проводить компания, специализирующаяся на данном профиле. Данное условие необходимо, так как это позволит дать объективную оценку тому, что влияет на лояльность сотрудников организации:

- организация условий труда;
- отношение начальства к подчиненным;
- личностные характеристики сотрудников.

Чем дальше сотрудник является членом организации, тем выше его лояльность к ней.

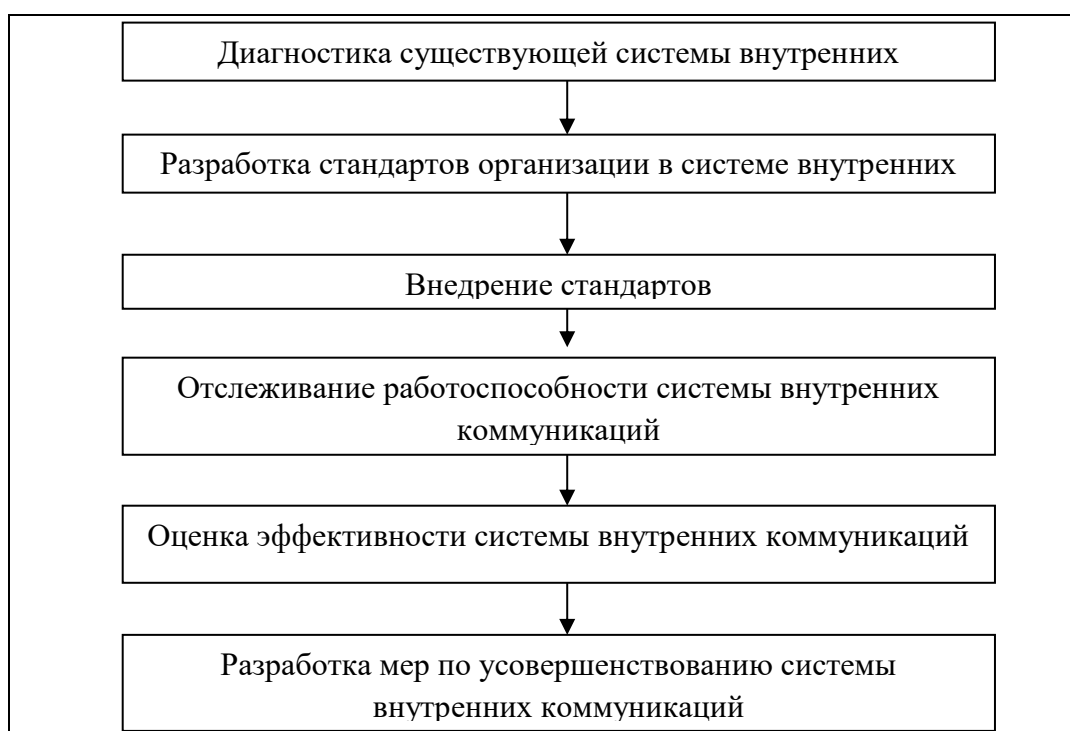
Следует также разработать свод корпоративных правил и норм. Они должны отражать всю информацию, необходимую сотрудникам для работы в области организационной и психологической адаптации, - простую и удобную в использовании. Правила должны отображать стандарты поведения сотрудника на рабочем месте, требований к внешнему виду, структура компании, режим работы, порядок начисления и выплаты заработной платы и т.д.

Также более эффективно использовать внутреннюю обменную сеть организации. Разместить все корпоративные регламенты и приказы заявления на отпуск, график и стандарты работы, информацию о праздниках и корпоративах, фотографии событий проведенных в организации, информацию о днях рождениях сотрудников. Возможно, создать электронную брошюру, где можно будет описать историю создания организации, какая она была в прошлом и какую ее хотят видеть в будущем. Внутреннюю обменную сеть также можно использовать для передачи общей информации после собраний. Так же в сети можно создать рабочие папки для каждого сотрудника таким образом передавать какие-то сведения общего и рабочего характера.

Подобные действия сплачивают коллектив и повышают лояльность сотрудников к организации. При этом повышается взаимодействие персонала и вовлеченность в управление организацией.

Система внутренних коммуникаций это целый комплекс мероприятий, который будет работать так же при соблюдении разработанных мер в таблице 9.

Таблица 9 - Создание системы внутренних коммуникаций



Подобранный комплекс мер даст возможность наглядно увидеть работающую систему коммуникаций в организации.

Система внутренних коммуникаций направлена на то, чтобы окончательно соединить теорию управления, организационную теорию, психологию управления и общение между сотрудниками, а также теорию коммуникации.

Недостаток компетентности в одной области, сопровождается повторяющимися ошибками и недопустимого поведения во всех других областях. Это не только работа руководителя, менеджеров всех уровней, но и процесс общения со всеми профессионалами и так называемыми "рядовыми" сотрудниками.

Так как записи собраний не ведутся, необходимо обеспечить ведение всех записей собрания, это является очень важным фактором успеха.

Руководитель знает, что по хорошо организованному отчёту по записям, можно внимательно отслеживать ход совещания, проще подводить итоги, делать замечания, вносить конкретные изменения или предложения и собирать важную информацию.

Форма записи должна зависеть от обсуждаемых вопросов. Можно сформулировать конкретный план действий. Например: создать таблицу с несколькими колонками, либо завести специальный журнал для совещаний и вносить хотя бы суть предложения или вопроса участников собрания. Можно записывать более подробно с внесением фамилии выступающего и напротив его фамилии вписать вопросы и предложения, которые он озвучил. И обязательно вписывать ответы руководителя, и результат обсуждения с другими участниками собрания. Так же необходимо записывать дату собрания и все даты, установленные для выполнения каких-либо решений. Желательно чтобы все участники собрания поставили свои подписи, чтобы сохранялось какая-то ответственность по срокам исполнения решения поставленных задач.

Эти записи будут использоваться не только в качестве основы для составления текущего плана работы, но и в качестве подготовки к будущим размышлениям и работе.

Безусловно, в компании еще предстоит много работы для того, чтобы в полной мере решить проблему информированности сотрудников. К сожалению, новые идеи и предложения рассматриваются не активно и практически не обсуждаются, какая-то часть предложений воспринимается «в штыки» и считается совершенно не нужной.

Руководство организации стремится к большему зарабатыванию денег, забывая о том, что сплоченность коллектива и его заинтересованность в работе, не только облегчает общение внутри организации, но и положительно сказывается на отношении к клиентам и играет не последнюю роль в финансовой составляющей организации.

Рано или поздно любая организация должна сделать выбор - работать по-прежнему или сделать шаг навстречу новому и стать ответственными за весь коллектив организации, и вовлекать сотрудников в процесс управления.

#### **2.4 Расчет эффективности программы по управлению коммуникациями в ООО «Теплотех» г. Челябинск**

Успех коммерческих организаций в достижении своих целей возможен благодаря обеспечению эффективности его управления. Эффективность управления влияет на долгосрочное выживание и успех организации в контексте рынка. Поэтому важно обратить внимание и оценить эффективность управления коммуникациями, это имеет важное практическое значение для любой организации.

Коммуникации внутри организации - это тема, которую руководство организации должно досконально понимать.

Сегодня коммуникации привлекают к себе много внимания. Коммуникация внутри организации - это способ передачи информации.

Типы коммуникации внутри организации различны. В ООО «Теплотех» принимают стандарт иерархии разделенных структур, вертикальные и горизонтальные.

Для большего понимания стоит повториться, что горизонтальные коммуникации - это когда люди, занимающие одну и ту же должность, обмениваются друг с другом информацией, необходимой для нормальной работы предприятия. Вертикальные коммуникации в организации - это взаимодействие между подчиненными и менеджерами. Здесь все основано на передаче отчетов о проделанной работе, предоставлении заданий, предложений, разъяснений, обращений и т.д.

Так же существует межличностное общение, связанное с непосредственными контактами.

Для расчета эффективности программы существующей корпоративных коммуникаций лучше всего оценить уровень функционального построения системы управления формирования и развития корпоративной культуры. Если процесс формирования и развития корпоративной культуры был разработан недавно, а в нашем случае процесс находится только на начальной стадии, то на основании этого, обсуждаются элементы корпоративных коммуникаций, механизмы обучения и развития персонала, а также коррекция организационной структуры, это стоит рассматривать в первую очередь.

Оценка уровня функционального построения корпоративной культуры основана на сравнении функций: задач, фактически решаемых в организации, и эталонных задачах, которые должна решать корпоративная культура.

Для оценки эффективности мер по развитию корпоративных коммуникаций могут быть использованы следующие показатели: соотношение затрат на реализацию мер по развитию корпоративной



культуры при изменении финансовых результатов или соотношении между увеличением финансовых показателей и затратами на реализацию мероприятий по развитию корпоративной культуры.

Мероприятия имеются в виду, такие как исследования корпоративных коммуникаций, разработка модели подходящей коммуникаций, внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в практику (систему) управления персоналом. [16]

Количество каналов связи используемых для оценки эффективности процесса связи: при обмене информацией желательно не ограничиваться одним каналом, а иметь максимальное количество каналов.

Основными показателями эффективности корпоративных коммуникаций предприятия считаются, ежегодные экономические изменения от внедрения в управление корпоративных коммуникаций, срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятие и срок действия мероприятия.

Для оценки коммуникаций могут использоваться различные виды эффектов, возникших в результате реализации мероприятий по развитию или изменению корпоративной культуры.

Затраты на реализацию по повышению коммуникаций в ООО «Теплотех», включают в себя покупку канцелярии, бумаги для печати, картриджа для принтера и доску-стенд.

Если посмотреть на прибыль организации за месяц и посчитать затраты на реализацию мероприятия по повышению коммуникаций, то можно увидеть в процентном соотношении планируемые затраты. Пример материальных затрат в таблице 10

Таблица 10- Материальные затраты

Наименование	Цена
Картридж	900,00
Бумага	400,00
Ручки	300,00
Доска-стенд	1500
Итого: 3100,00	

Если доход от прибыли организации в месяц составляет 290 000 руб., а затраты на мероприятие составляют 3100,00, то в процентном соотношении это составляет 1% . Это означает, что затраты минимальны и материального ущерба организации не нанесут.

Впоследствии внедрения с помощью указанных инструментов коммуникаций эффективность предложений выглядит следующим образом таблица 11.

Таблица 11 - Повышение эффективности предложений внутренних коммуникаций в ООО «Теплотех»

Наименование признака	Коэффициент весомости каждого признака	Оценка признака, балл
Демографический	0,1	4
Уровень информированности	0,25	5
Уровень доступности информации	0,35	5
Уровень взаимодействия	0,15	4
Своевременность распространения информации	0,15	5

В связи со средним баллом признаков, произведен расчет оценки эффективности предложений:  $0,4+1,25+1,75+0,6+0,75=4,75$  балла.

Внедрение предложений повышает уровень внутренних коммуникаций на 1,75 балла.

Таким образом, можно сделать вывод, что способность эффективно решать проблемы коммуникаций является важным фактором, который приводит к эффективной коммуникации и, следовательно, к успеху организации.

## **Выводы по главе 2.**

ООО «Теплотех» 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.

В ООО «Теплотех» существуют следующие виды коммуникаций:

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

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

Одним из основных видов внутренней коммуникации непосредственного характера в компании ООО «Теплотех» является совещание.

Как и в любой организации в ООО «Теплотех» имеется несколько типов формальных и неформальных групп. Группа, которая специально сформирована руководящим составом путем организационного процесса. Ее цель - выполнить какие-либо конкретные задания. Рабочие группы объединяющие сотрудников по направлениям.

При анализе были выявлены проблемы коммуникаций в системе корпоративной культуры организации.

Проблемой является недостаточно развитая структура информирования персонала.

Проблемой для организации является недостаточное количество проводимых собеседований для новых сотрудников. Для грамотной работы нужен опыт, а для его получения нужно перенимать его у более опытных менеджеров и директоров организаций.

Для решения задачи был разработан Перечень рекомендуемых мероприятий:

- формирование и укрепление корпоративной культуры - адаптационные беседы;
- оповещение посредством досок объявлений;
- мониторинг персонала;
- выстраивание корпоративных коммуникаций - разработка корпоративных норм (организационные)
- внутрикорпоративная сеть;
- информационные сообщения.

В заключении отметим, что эффективность коллективной работы, способность сотрудников находить решение поставленных задач во многом зависят от морально-психологической атмосферы, а также от преобладающего в группе расположения духа подчиненных, который, при равных положениях, обусловлен, прежде всего, качественной структурой персонала, а также, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение сказанного можно подвести итоги, сформулировать выводы.

В условиях конкуренции и фундаментальных изменений рыночных условий, компании должны не только обращать внимание на материальное состояние, но и получать более высокую отдачу от сотрудников и компании в целом.

Перспективы предприятия как субъекта рыночной экономики и общее благосостояние его сотрудников в целом зависят от эффективности коммуникации, а также в значительной степени от качества внутренней системы коммуникаций предприятия. Как мы все знаем, крупные компании, создают соответствующие отделы и нанимают экспертов в области корпоративной культуры и внутрикорпоративных коммуникаций.

Поэтому, проанализировав литературу по этой теме, можно сделать вывод, что внутренняя коммуникация компании бывает горизонтальной и вертикальной, а также формальной и неформальной коммуникацией внутренней передачи информации компании. На сегодняшний день существует несколько способов определения изучаемых понятий, наиболее точным из которых являются те, что рассматривают коммуникации как систему, позволяющую не просто передавать информацию, но и работать с имиджем компании, ее корпоративной культурой и лояльностью персонала.

Современные организации должны участвовать в развитии отношений не только с клиентами, партнерами и другими внешними социальными группами, а также развивать внутренние отношения и коммуникации, а следовательно, общения с сотрудниками.

Главной особенностью, отличающей внутренние коммуникации от внешнего общения, является принципиальное различие между целевой аудиторией. Внешняя коммуникация ориентирована на внешние компании

и партнеров, средства массовой информации, государственные учреждения, в то время как внутренняя коммуникация ориентирована только на внутренних "потребителей" которыми являются сотрудники компании.

Итак, основная целевая аудитория, на которую направлены внутренние коммуникации – это сотрудники компании, которые делятся на различные группы.

Так же следует отметить, что даже при высоком уровне корпоративной культуры организации не могут полностью избежать недостатков в развитии коммуникационной системы внутри организации. Регулятором недостатков в эффективности коммуникаций могут быть правила и нормы организации.

В трудные времена глобальных кризисов руководители могут реально оценить структуру своих организаций, их преимущества и недостатки, и принять меры по повышению эффективности методов управления, которые, помогут привести организацию к появлению новых возможностей.

Таким образом, корпоративная культура и эффективность её коммуникаций имеют взаимосвязь. Наличие в организации высокого уровня корпоративной культуры повышает эффективность коммуникаций внутри организации. При этом возникающие проблемы при грамотном управлении могут стать отправной точкой в пути совершенствования корпоративной культуры, и как итог, привести к повышению эффективности деятельности организации.

Обобщая изложенное в этой работе, следует отметить, что способность эффективно управлять коммуникацией в корпоративной культуре организации является важнейшим профессиональным качеством лидера, без которой он не может быть эффективным руководителем.

Целью данной работы являлась разработка мероприятий по повышению эффективности управления коммуникациями на ООО «Теплотех» г. Челябинск.

Для достижения данной цели был поставлен ряд задач:

- Рассмотреть понятие и сущность коммуникаций в системе корпоративной культуры, виды и инструменты коммуникаций;
- Изучить модель управления коммуникациями в системе корпоративной культуры организации
- Проанализировать существующие виды и инструменты коммуникаций
- Дать оценку эффективности коммуникаций
- Разработать мероприятия по управлению коммуникациями с целью повышения их эффективности
- Провести расчёт эффективности программы по управлению коммуникациями

Рассмотрев понятия и сущность коммуникаций в системе корпоративной культуры, виды и инструменты коммуникаций, мы изучили, элементы структуры внутрикорпоративных коммуникаций организации и основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры.

Рассмотрение данных структур в системе позволяет сделать вывод, что наиболее значимая цель внутрикорпоративных коммуникаций - создание и поддержание единого имиджа компании, формирование предпринимательского духа и формирование хорошего психологического микроклимата среди сотрудников.

Изучив модели управления коммуникациями в системе корпоративной культуры организации, мы выяснили, что оптимизация управления коммуникациями позволяет укрепить, сформировать и поддержать ценности корпоративной культуры, что благоприятным образом скажется на эффективности управления организацией.



Коммуникация важна во всех сферах человеческой деятельности. Мы все живем за счет общения и обмена информацией. Чем эффективнее это общение, тем больше у нас шансов не только эффективно работать, но и быть успешными в личной жизни.

Проанализировав существующие виды и инструменты коммуникаций, на примере конкретной организации, мы выяснили, что, как и во многих организациях, используются вертикальные и горизонтальные виды коммуникаций. По необходимости проводятся беседы и совещания, на которых высказать своё мнение могут все сотрудники организации. Руководство организации старается создать единое информационное поле, и открыто для общения со всем коллективом. Также в организации работает в направлении обучения и развития сотрудников.

Оценка эффективности коммуникаций, показала, что организация нуждается в правильной разработке системы коммуникаций. Развитие корпоративной культуры даст компании много преимуществ: повысится взаимопонимание в коллективе, повысится удовлетворенность и лояльность сотрудников, а также улучшится работоспособность сотрудников. Управление внутренними коммуникациями один из рычагов управления людьми, который позволяет чувствовать себя комфортно и максимально реализовать свои профессиональные амбиции.

Разработка мероприятий по управлению коммуникациями с целью повышения их эффективности показала, что многие проблемы коммуникаций в организации можно решить с помощью простых методов, реализация которых поможет большей информативности сотрудников.

Корпоративная культура необходима организации для создания стабильных социальных отношений внутри организации. Это условие обеспечит стабильную работу организации, и поможет в достижении целей и развития организации.

Расчёт эффективности программы по управлению коммуникациями показал, что мероприятия по расширению коммуникаций имеют не большие финансовые затраты, что не нанесёт большого материального вреда организации. Так же расчёт показал, что при минимальных материальных затратах, можно более эффективно повысить уровень внутренних коммуникаций.

Понимание то, что каждый представитель внутренней социальной группы является важным ресурсом для предприятия и помогает повысить уровень управления организационной системой коммуникаций.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарова, Е.Д. Совершенствование использования внутренних коммуникаций (на примере ООО «Теплотех») / Е. Д. Азарова. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2019. - № 4 (242). - С. 209-218. URL: <https://moluch.ru/archive/242/55858/> (дата обращения: 08.06.2022).
2. Анопченко, Т.Ю. Деловые коммуникации: учебное пособие / Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. - 248 с.
3. Асташина, О.В. Коммуникативные стратегии в организации / О.В. Асташина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. - 2015. - № 4. - С. 151 - 156.
4. Бабосов, Е.М. Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов / Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. - 2015.- № 3. - С.95 - 114.
5. Балдин, К.В. Организационное обеспечение адаптивного опережающего управления предприятием / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, С.А. Тугушева // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 11. - С. 8 - 14.
6. Боднар, А.В. Алгоритм функционирования информационно-коммуникационного механизма предприятия / А.В. Боднар // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 4. - С. 131 - 139.
7. Викулова Л.Г. Основы теории коммуникации. Практикум. М., 2011 С. 32
8. Грузикова М. О. Основы теории межкультурной коммуникации / Грузикова М.О., Фофанова П.Ю., - 2-е изд., стер. - М.:Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 22-25 с.
9. Данилова А.С. Развитие корпоративной культуры посредством эффективных коммуникаций организации / А.С. Данилова, О.М. Федорова,

С.В. Здрестова-Захаренкова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2. - С. 42 - 47.

10. Данилова, С.В. Деловые переговоры как основная форма деловой коммуникации / С. В. Данилова// Филология и лингвистика в современном обществе: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). - Москва: Буки-Веди, 2016. - С.112-115. - URL: <https://moluch.ru/conf/phil/archive/178/9733/> (дата обращения: 10.05.2022).

11. Деловые коммуникации / под ред. В.П. Ратникова. - М.: Юрайт, 2017. – С. 528

12. Деловые коммуникации / Под. ред. Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. - 248 с.

13. Доронина, Е.Б. Повышение эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов / Е.Б. Доронина // Science Time. - 2016. - № 4. - С. 244 - 254.

14. Евстропов, Н. А. Менеджмент качества предприятий и организаций [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Евстропов, В. М. Корнеева, С. В. Бабыкин. – М.: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2013 – С. 216

15. Егоричев, В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций / В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686 - 688.

16. Егоршин, А.П. Деловые коммуникации / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2015. – С.320

17. Жемчугов, А. М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры [Текст] / А. М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012 – № 2 – С.6-12.

18. Захарова, Л.Н. Психология управления [Текст]: учебное пособие/ Л.Н. Захарова.-М.: Логос, 2012- С.376

19. Кан А.С. Внутрикorporативные коммуникации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.livesoach.ru/> (дата обращения: 08.06.2018)

20. Князькова Л.А. Современные методы оценки эффективности корпоративной культуры в организации // Социокультурные факторы консолидации современного российского сообщества : сб. ст. II Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2016. – С.62-71.
21. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2021. – С. 486
22. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252.
23. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте : учебное пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева/– 2017 – С. 31
24. Кравец, М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 4. - С. 55 - 65.
25. Кравец, М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. - С. 56 - 62.
26. Кривокора, Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е.И. Кривокора. - М.: Инфра-М, 2017. – С. 447
27. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж.М. Бизнес- коммуникации. — СПб: Питер, 2018. — С. 369-688
28. Лещукова, И.В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В. Лещукова // Инновационная наука. - 2016. - № 12-3. - С. 139 - 141.
29. Мансурова, Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия / Т.Г. Мансурова, Г.Р. Гумерова, Н.В. Руднева // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 1084 - 1089.

30. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019 – 431 с.
31. Несмеева А. Как построить систему внутрикорпоративных коммуникаций [Электронный ресурс] // Внутренний PR. URL: <https://insidepr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/1122-kak-postroit-sistemu-vnutri korporativnykh-kommunikatsij> (дата обращения: 12.06.2018)
32. Окладникова, Е.А. Книга для чтения по курсу «Социология коммуникаций» для студентов и социологов. //Лекция №2 Организационная и корпоративные культуры. Коммуникация в организациях.- 2013- С. 3
33. Окрепилов, В. В. Управление качеством [Текст]: учебное пособие /В. В. Окрепилов. – М.: Экономика, 2014 – С. 639
34. Ополченев, И. И. Управление качеством в сфере услуг [Текст]: учебное пособие / И. И. Ополченев. – М.: Экономика, 2015 – С. 287
35. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова. –М.: Дашков и К, 2013 – С. 440
36. Павлова, Л.Г. Коммуникативные барьеры в сфере управления / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2017. - № 2. - С. 175 - 180.
37. Пешкова, О.А. Система коммуникаций организации / О.А. Пешкова. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2013. - № 11 (58). - С. 432-434. - URL: <https://moluch.ru/archive/58/8246/> (дата обращения: 05.05.2022).
38. Пивоваров, А.М. Деловые коммуникации: социально-психологические аспекты: учебное пособие / А.М. Пивоваров. - М.: Риор, 2019. – С. 128

39. Ратников В.П. Деловые коммуникации: учебник / В.П. Ратников. - М.: Юрайт, 2017. – С. 528
40. Салтанаева, Е.А. Методика управления информационными технологиями на предприятиях и в организациях / Е.А. Салтанаева, Р.И. Эшелиоглу // Аллея науки. - 2018. - № 2. - С. 330 - 333.
41. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов.-2015- С.21
42. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. –2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА – М, 2001. С.152-196
43. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебное пособие / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2017. – С. 460
44. Тимофеев, М.И. Деловые коммуникации: учебное пособие/ М.И. Тимофеев. М.: Риор, 2018.- С. 312
45. Шапиро, С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2017. – С. 336
46. Шаповалова Н.Г., Старостина Е.В. Основы теории коммуникации: начальный курс. Учебно-методическое пособие. М., Вузовское образование, 2018.- С. 355
47. Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры/П.В. Якупов// Вестник Университета, 2016.
48. Официальный сайт компании: ООО «Теплотех» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://teploteh-174.ru>
49. Электронный источник информации: URL: <http://philanthropy.ru/analysis/2013/03/20/9904> (время обращения 10.10.2013)
50. [Электронный ресурс] – Корпоративная культура: типы, элементы, функции // Режим доступа: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremennom-biznese/> (дата обращения: 15.05.2019).

## Приложение 1

### Опросник Д. Дэнисона

На каждый вопрос можно дать ответ от 1 до 5-ти баллов, при этом 1 — минимальный балл, 5 — максимальный балл.

#### **Способность к адаптации**

##### Индекс способности к изменениям

- 1 Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов
- 2 Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде
- 3 Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы
- 4 Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников
- 5 Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение

##### **Индекс внимания к клиентам**

- 6 Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.
- 7 Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения
- 8 Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента
- 9 Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами
- 10 Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях

##### **Индекс обучаемости организации**

- 11 Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска



12 Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования

13 В работе организации нет больших упущений

14 Обучение — важная цель ежедневной работы

15 Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая»

### **Миссия**

Индекс стратегического направления и намерения

16 Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе

17 Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности

18 Мне ясно стратегическое направление этой организации

19 Эта организация имеет ясную стратегию на будущее

20 Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии

### **Индекс целей и задач**

21 Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями

22 Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели

23 Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть

24 Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями

25 Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте

### **Индекс видения**

26 У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации

27 Лидеры в этой организации ориентированы на будущее

28 Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации

29 Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих

30 Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы

### **Согласованность**

Индекс координации и интеграции

31 Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем

32 Существует четкое выстраивание целей по уровням организации

33 Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу

34 Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации

35 Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании

### **Индекс способности к консенсусу**

36 Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта

37 Эта фирма имеет сильную организационную культуру

38 Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации

39 Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам

40 Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам

### **Индекс вовлеченности в ценности**

41 В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса

42 Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления

43 Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом

44 Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного

45 Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности

### **Вовлеченность**

Индекс предоставления полномочий

46 Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу

47 Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация

48 Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным

49 Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации

50 Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника

### **Индекс возможности развития**

51 Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно

52 Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества

53 Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих

54 Человеческий потенциал этой организации постоянно растет

55 Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки

### **Индекс ориентации на работу в команду**

56 Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются

57 Работать в этой организации, значит быть частью команды

58 Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации

59 Команды — первичные строительные блоки этой организации

60 В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии

## Приложение 2

Компания в области монтажных работ столкнулась с проблемой отрицательного внутрикорпоративного климата, который сложился в компании в последний год работы. Ситуация характеризовалась тем, что между сотрудниками образовалась недоброжелательная атмосфера, которая очень сильно влияла на конечный результат деятельности. В результате этого, компания стала терять объем продаж и клиентов.

В центре конфликта находился отдел продаж, который обвинял отдел закупок в том, что они не поставляют нужный для монтажа, товар. А то, что поставляют, делают не вовремя и не в полном объеме. Так же отдел продаж обвинял склад в том, что его сотрудники долго часто ошибаются, что-то забыв положить, или положили что-то для другого объекта.

Отдел закупок обвинял отдел продаж в том, что заявки на покупку тех или иных товаров от сторонних поставщиков, они не делают, поэтому отдел закупок вынужден заниматься планированием самостоятельно.

Склад обвинял отдел продаж в том, что менеджеры не приходят на склад и не контролируют сборку своих заказов. А у сотрудников склада много другой важной работы.

Определение причин возникновения данной ситуации:

Основная причина, способствовавшая возникновению перечисленных проблем, заключалась в возросшем росте спроса на услуги компании. В состав клиентской базы добавились два крупные клиента. Бизнес не успел перестроиться, потому что не было времени на плановые изменения и те проблемы, которые не были критичны при небольших объемах операций, превратились в проблему из-за которых компания стала терять продажи и клиентов.

Здесь было много проблем связанных с планирование общего уровня деятельности, с качеством услуг, с регламентами работ, но самая главная проблема, это испорченные и обостренные коммуникации между сотрудниками.

### ***Способ решения проблемы:***

В первую очередь решалась именно проблема коммуникаций. Был проведен общий тренинг для всех работников коллектива компании, где бизнес предприятия рассматривался через модель «вход- процесс преобразования – выход». Данная модель давала представление деятельности компании, как некоего конвейера, на котором собирается конечный продукт. В рамках этой модели были рассмотрены, задачи всех подразделений и определен их вклад в общий результат.

Особое внимание было уделено выявлению и правильному описанию «коммуникационных стыков», на которых должно было, строится, взаимодействие между подразделениями.

Так, например, было установлено, что отдел продаж в своей деятельности, нуждался в информации о ценах конкурентов ценностях клиентов и их предпочтениях. Так же отсутствовало информирование от отдела закупок о тех товарах, которые возможно было закупать у других поставщиков.

Отдел закупок нуждался в ценовых мониторингах и планах продаж по клиентам.

Отдел монтажа так же нуждался в планах поставок, в обратной связи от клиентов, в виде мнения о продукции компании и тех изменений в продуктах, которые им хотелось бы видеть.

Складской комплекс испытывал крайнюю необходимость знать, приоритетность сбора тех или иных заказов, особенно в условиях аврала.

В заключении, были выявлены и сформулированы формы, необходимого эффективного взаимодействия между отделами.

Компания в области монтажных работ столкнулась с проблемой отрицательного внутрикорпоративного климата, который сложился в компании в последний год работы. Ситуация характеризовалась тем, что между сотрудниками образовалась недоброжелательная атмосфера,

которая очень сильно влияла на конечный результат деятельности. В результате этого, компания стала терять объем продаж и клиентов.

В центре конфликта находился отдел продаж, который обвинял отдел закупок в том, что они не поставляют нужный для монтажа, товар. А то, что поставляют, делают не вовремя и не в полном объеме. Так же отдел продаж обвинял склад в том, что его сотрудники долго часто ошибаются, что-то забыв положить, или положили что-то для другого объекта.

Отдел закупок обвинял отдел продаж в том, что заявки на покупку тех или иных товаров от сторонних поставщиков, они не делают, поэтому отдел закупок вынужден заниматься планированием самостоятельно.

Склад обвинял отдел продаж в том, что менеджеры не приходят на склад и не контролируют сборку своих заказов. А у сотрудников склада много другой важной работы.

**Определение причин возникновения данной ситуации:**

Основная причина, способствовавшая возникновению перечисленных проблем, заключалась в возросшем росте спроса на услуги компании. В состав клиентской базы добавились два крупных клиента. Бизнес не успел перестроиться, потому что не было времени на плановые изменения и те проблемы, которые не были критичны при небольших объемах операций, превратились в проблему из-за которых компания стала терять продажи и клиентов.

Здесь было много проблем связанных с планирование общего уровня деятельности, с качеством услуг, с регламентами работ, но самая главная проблема, это испорченные и обостренные коммуникации между сотрудниками.

***Способы решения проблемы:***

В первую очередь решалась именно проблема коммуникаций. Был проведен общий тренинг для всех работников коллектива компании, где бизнес предприятия рассматривался через модель «вход- процесс преобразования – выход». Данная модель давала представление

деятельности компании, как некоего конвейера, на котором собирается конечный продукт. В рамках этой модели были рассмотрены, задачи всех подразделений и определен их вклад в общий результат.

Особое внимание было уделено выявлению и правильному описанию «коммуникационных стыков», на которых должно было, строится, взаимодействие между подразделениями.

Так, например, было установлено, что отдел продаж в своей деятельности, нуждался в информации о ценах конкурентов ценностях клиентов и их предпочтениях. Так же отсутствовало информирование от отдела закупок о тех товарах, которые возможно было закупать у других поставщиков.

Отдел закупок нуждался в ценовых мониторингах и планах продаж по клиентам.

Отдел монтажа так же нуждался в планах поставок, в обратной связи от клиентов, в виде мнения о продукции компании и тех изменений в продуктах, которые им хотелось бы видеть.

Складской комплекс испытывал крайнюю необходимость знать, приоритетность сбора тех или иных заказов, особенно в условиях аврала.

В заключении, были выявлены и сформулированы формы, необходимого эффективного взаимодействия между отделами.

Все участники тренинга поняли, что их предприятие единый организм в котором все взаимосвязано и работа одного отдела, определяет результативность другого отдела. В ходе тренинга работники делали совместные учебные занятия в группах, это способствовало их лучшему узнаванию друг друга и налаживанию отношений в дальнейшем.

После того, как в результате проведения тренинга было получено желание людей строить эффективную коммуникацию друг с другом.



## Глоссарий

**Интранет** — в отличие от Интернета, это внутренняя частная сеть, принадлежащая, как правило, частному лицу, организации или крупному государственному ведомству.

**Инфокоммуникации**- это естественное расширение телекоммуникаций с функциями обработки информации и обработки контента, включая все виды электронных коммуникаций (фиксированная и мобильная телефония, передача данных, медиакоммуникации, вещание и т.д.) На общей цифровой технологической базе, главным образом через интернет - технологии.

**PR** внутренний (англ. *Public Relations* — публичные отношения, отношения с общественностью, общественные связи, сокращённо: **PR** — пи-ар) – это целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж компании.

**BTL** (от англ. *below-the-line* «под чертой») — совокупность рыночных связей, которая отличается от прямой рекламы **ATL** (от англ. *above-the-Line*) способом воздействия на целевую аудиторию.