

## Содержание:

# Введение

**Актуальность.** В настоящее время все большее число российских компаний осознает важность установления и поддержания устойчивых связей и позитивных отношений не только с широкой внешней общественностью, но и с собственным персоналом. Независимо от того, какую деятельность осуществляет та или иная организация, необходимым условием ее существования и достижения актуальных и стратегических целей является координация работы и взаимодействие всех ее сотрудников. Чтобы эффективно управлять персоналом, решать поставленные задачи и добиваться ожидаемых результатов, необходима развитая сеть коммуникаций, которая обеспечивает точность, систематичность, доступность и скорость передачи информации, а также формирование единой корпоративной культуры. Именно для этих целей в компаниях и реализуется деятельность, направленная на создание, развитие и управление внутрикорпоративными коммуникациями.

Стоит отметить, что внутрикорпоративные коммуникации – это область деятельности, которая находится на стыке нескольких дисциплин: связей с общественностью, управления персоналом, менеджмента, социологии, психологии и смежных с ними.

**Целью** работы является исследование особенностей внутрикорпоративных коммуникаций на производственных предприятиях и разработка программы оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций в ПАО «Кольская горно-металлургическая компания».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд **задач**:

1. Изучить теоретические аспекты внутрикорпоративных коммуникаций: понятие, виды, инструменты.
2. Изучить специфику производственной деятельности, управления персоналом и корпоративной культуры ПАО «Кольская горно-металлургическая компания».

2. Исследовать существующую в КГМК систему внутрикорпоративных коммуникаций.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы внутрикорпоративных коммуникаций в ПАО «Кольская горно-металлургическая компания».

**Объектом исследования** в работе выступают внутрикорпоративные коммуникации на предприятии.

**Предметом исследования** является характеристика инструментов и системы внутрикорпоративных коммуникаций ПАО «Кольская горно-металлургическая компания».

В данной работе применены следующие **методы исследования**: наблюдение, анкетирование, глубинное интервью, анализ документов, анализ сайтов.

При написании работы были использованы базовые учебники и современная литература по коммуникационному менеджменту, основам менеджмента и управления персоналом; статьи и журналы по внутрикорпоративным коммуникациям и PR; Интернет-ресурсы на исследуемую тему.

**Структура работы.** Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты коммуникационных процессов в организации**

### **1.1. Понятие и виды внутрикорпоративных коммуникаций**

В российской науке и практике тема внутрикорпоративных (иначе – внутренних) коммуникаций относительно нова и недостаточно изучена. Чтобы глубже вникнуть в суть данного понятия, необходимо проанализировать немногочисленные имеющиеся на данную тему труды, в частности, таких авторов как Абакумов В. В., Каймакова М. В., Морозова Н. А.

Наиболее лаконичное определение внутренним коммуникациям дали Абакумов В. В. и Голубев А. А., рассматривая их как «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»[\[2\]](#). Такое определение сосредоточено лишь на официальной коммуникации и не отражает всей сути многоаспектного понятия.

В работе «Коммуникации в организации» Каймакова М. В. не только дает определение, но и рассматривает виды внутрикорпоративных коммуникаций, разделяя их на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные коммуникации, по ее мнению, возникают 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[\[3\]](#).

Кан А. рассматривает внутрикорпоративные коммуникации как каналы взаимодействий, возможности (организационные и технологические) для беспрепятственного общения и обмена информацией[\[4\]](#). Данная позиция интересна тем, что затрагивает понятие «каналов». Однако, нельзя поставить знак равенства между такими определениями как «коммуникации» и «каналы взаимодействий».

Некоторые специалисты[\[5\]](#) придерживаются мнения, что внутрикорпоративные коммуникации – 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 более удачным 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. Однако его авторы придерживаются мнения о том, что сообщения передаются только от руководства к персоналу, не рассматривая возможность и необходимость получения обратной связи.

Существуют и иные источники[6], в которых внутрикорпоративные коммуникации рассматриваются как система целенаправленно создаваемых инструментов управления формальными и неформальными процессами обмена информацией внутри компании. Это определение, по мнению автора выпускной квалификационной работы, является одним из самых интересных, так как оно акцентирует внимание на том, что информация в организации передается и официально, и неофициально.

Особо стоит отметить наличие в организации коммуникаций неформального характера, которые основаны на нерегламентированных, личных отношениях между людьми. В литературе описаны основные их особенности[7]: низкая достоверность сообщений, высокая скорость передачи информации и большой объем аудитории. Основной формой являются слухи, а с ними также нужно уметь работать, так как распространение слухов и существование «сарафанного радио» в компании может повлиять на ее работу[8].

По использованию в процессе общения дополнительных средств (техника, посредники) коммуникации вообще и внутрикорпоративные в частности делятся на [9]:

- Непосредственные (очные) – участники коммуникации общаются напрямую, «лицом к лицу».

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

Специалисты-практики[10] понимают внутренние коммуникации как систему горизонтальных и вертикальных связей внутри компании, позволяющих осуществлять обмен информацией между сотрудниками, разрабатывать информационные источники, формировать корпоративную культуру организации и создавать положительный имидж компании в глазах персонала. Это наиболее удачный подход к определению понятия. Из него следует, что внутрикорпоративные коммуникации – это система. Кроме того, такая точка зрения отражает предназначение коммуникаций наиболее широко и максимально точно, говоря о ее влиянии на формирование корпоративной культуры и создание имиджа.

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.

## **1.2. Специфика внутрикорпоративных коммуникаций**

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[11]. 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[12] 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.

Внутренние коммуникации, как уже было упомянуто в работе, бывают горизонтальными и вертикальными. Как отмечается в специализированной литературе[13], это одна из отличительных особенностей внутрикорпоративных коммуникаций.

Вертикальные коммуникации могут быть как нисходящими (от руководства к сотрудникам), так и восходящими (от сотрудников к руководству)[14]. Перемещение информации по восходящей означает передачу данных на более высокие иерархические уровни, коммуникация «выполняет функцию оповещения «верхушки» о действиях низших уровней»[15]. Передача информации по нисходящей – это информирование сотрудников о решениях руководства, приказы,

распоряжения. Оба варианта коммуникации подразумевают наличие определенных проблем. Так, например, основные проблемы восходящей коммуникации – замалчивание проблем сотрудниками вследствие невозможности общаться с начальством, «перехватывание» критики линейными менеджерами и невозможность услышать ее топ-менеджментом компании. К основным проблемам нисходящей коммуникации можно отнести неумение руководства вовремя доносить важную информацию до сотрудников, а также «разрыв» между руководством и сотрудниками в знаниях, статусе, который приводит к возникновению коммуникативных барьеров.

Опираясь на разнообразную литературу[16], можно сказать, что коммуникативные барьеры – психологическая преграда, возникающая между людьми в процессе коммуникации. Статусные и культурные различия между людьми, нежелание делиться определенной информацией, ее сознательное или несознательное искажение, нехватка времени на качественную трансляцию новостей – основные коммуникационные барьеры, которые существуют в современных компаниях.

Специфические проблемы предприятия, особенности целевой аудитории и работы с ней – все это делает сферу управления внутренними коммуникациями в организации уникальной. Несмотря на то, что в работе специалистов по внутренним коммуникациям зачастую используются те же методы и инструменты, что и в работе специалистов по внешним связям, необходимо помнить, что управление системой внутрифирменных коммуникаций – это большая ответственность и работа, совмещающая в себе еще и элементы деятельности по управлению персоналом.

### **1.3. Цели и задачи внутрикорпоративных коммуникаций**

Внутрикорпоративные коммуникации, как было сказано выше – это система вертикальных и горизонтальных, формальных и неформальных связей внутри фирмы для эффективного обмена сотрудниками компании информацией, создания благоприятного имиджа организации и формирования лояльности к ней персонала.

При этом экспертные мнения о целях и задачах внутрикорпоративных коммуникаций расходятся. Проанализировав литературу по теме, можно заметить, что многие авторы[17] придерживаются точки зрения о том, что главной целью

внутренних коммуникаций является информирование персонала обо всех новостях компании. Однако нельзя говорить о том, что деятельность по управлению внутрикорпоративными коммуникациями сводится лишь к «наполнению» информационных каналов, ведь это еще и работа с неформальными связями, и управление внутренним имиджем компании, постоянное взаимодействие с руководством.

Другие авторы считают, что основной целью внутрикорпоративных коммуникаций стало «управление формальными и неформальными процессами обмена сообщениями внутри организации»[\[18\]](#). К основным задачам системы внутренних корпоративных коммуникаций они относят следующие:

- Повышение производительности за счет устранения коммуникативных барьеров (например, за счет устранения недостатка информации о ситуации в компании);
- Предотвращение информационных перегрузок (повышение адресности информации, использование различных каналов коммуникации);
- Формирование сильной корпоративной культуры, повышение удовлетворенности трудом и приверженности сотрудников.

Такое определение целей и задач является одним из наиболее удачных, так как оно затрагивает сразу же несколько аспектов деятельности специалиста по управлению внутренними коммуникациями в компании, не рассматривая какой-то конкретный из них в качестве главного.

Существует еще одна точка зрения, предложенная Морозовой Н.[\[19\]](#), которая видит главной целью внутренних коммуникаций принятие и разделение всеми сотрудниками компании ее целей и ценностей.

Тот же автор пишет, что основные задачи внутрифирменных коммуникаций сводятся к следующему:

- создание единого информационного пространства для всех сотрудников компании;
- информирование сотрудников о работе компании;
- получение обратной связи и работа с ней;
- сопровождение изменений в компании;

- укрепление лояльности персонала;
- формирование единой корпоративной культуры;
- укрепление командного духа;
- развитие горизонтальных коммуникаций в компании.

Данное определение удачно описывает основные задачи внутрикорпоративных коммуникаций.

## **Выводы**

Проанализировав литературу по теме, можно сделать вывод, что основной целью внутрикорпоративных коммуникаций является управление формальными и неформальными коммуникационными процессами в компании. К основным задачам относятся информирование сотрудников, развитие горизонтальных и вертикальных коммуникаций между ними, разработка инструментов внутренних коммуникаций, получение обратной связи, формирование корпоративной культуры.

## **Глава 2. Внутрикорпоративные коммуникации в ПАО «Кольская горно-металлургическая компания»**

### **2.1. Краткая характеристика ПАО «Кольская горно-металлургическая компания»**

Акционерное общество «Кольская горно-металлургическая компания» (Кольская ГМК, КГМК) – один из ведущих производственных комплексов Мурманской области и России. Компания входит в группу предприятий ПАО «ГМК «Норильский никель», на долю которого приходится около 96% всего производимого в России никеля, 55% меди, более 90% металлов платиновой группы, 95% кобальта.

Кольская ГМК была образована 16 ноября 1998 г. на базе двух старейших предприятий Мурманской области – ОАО «Комбинат «Североникель» (был основан в Мончегорске в 1935 г.) и ОАО «Горно-металлургический комбинат «Печенганикель» (основан в 1945 г., базировался в г. Заполярный и п. Никель).

В настоящее время Кольская ГМК представляет собой единое горно-металлургическое производство по добыче сульфидных медно-никелевых руд, а также производству электролитного никеля, меди, никелевого порошка, кобальтового концентрата, серной кислоты и концентратов драгоценных металлов. Высокое качество продукции КГМК известно во всем мире и соответствует строгим требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, стандарта OHSAS 18001:2007.

Подразделения Кольской ГМК (цеха) расположены на территории Мурманской области на трех производственных площадках – в городах Мончегорск и Заполярный, поселке Никель. Расстояние между Мончегорском и Никелем, находящимся у границы с Норвегией, составляет более 300 км.

В состав КГМК входит 15 внутренних структурных подразделений, базирующихся в Мончегорске, Заполярном и Никеле: рафинировочный цех, цех электролиза никеля, металлургический цех, цех энергообеспечения, рудник «Северный», плавильный цех, обогатительная фабрика, цех энерго и электроснабжения, центр сервисного обслуживания, транспортный цех, цех материально-технического снабжения, аварийно-спасательная служба, проектно-конструкторский центр, центр информационных технологий и автоматизации производства, контрольно-аналитический центр.

Общая численность персонала предприятия – около 10,5 тысяч человек.

Тип организационной структуры в Кольской ГМК – линейно-функциональный, что присуще многим производственным предприятиям (Приложение 1). Он предполагает наличие определенной иерархии, как в системе управления, так и в системе коммуникаций.

Компания существенно влияет на социально-экономическое развитие Мурманской области. Кольская ГМК – градообразующее предприятие, обеспечивающее рабочие места для значительной части экономически активного населения трех населенных пунктов: городов Мончегорск и Заполярный, поселка Никель, где примерно каждый третий трудоспособный житель – сотрудник компании.

Вклад КГМК в развитие экономики не только России, но и мира значителен: на сегодняшний день одна из площадок компании – в Мончегорске – является самым крупным никелерафинировочным предприятием в мире. Сама компания занимает ведущие позиции в горно-металлургической отрасли, лидируя в производстве многих цветных металлов.

## **2.2. Исследование системы внутрикорпоративных коммуникаций в ПАО «Кольская горно-металлургическая компания»**

Руководство Кольской ГМК осознает необходимость развития системы внутрикорпоративных коммуникаций и понимает важность информации в процессе производства.

В компании существует отдел внутрикорпоративных коммуникаций, который вместе с отделом по работе со СМИ входит в управление общественных связей, подчиняющееся непосредственно генеральному директору.

К основным задачам отдела внутрикорпоративных коммуникаций относится работа по созданию, развитию и эффективному использованию каналов внутренних коммуникаций, а также информирование работников с целью поддержания корпоративной культуры.

В Кольской ГМК широко развита сеть внутренних коммуникаций: осуществляются горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные, опосредованные и непосредственные коммуникации.

Вертикальные коммуникации в компании, учитывая ее оргструктуру и специфику деятельности, в большинстве своем, нисходящие: от руководства к подчиненным. Информация поступает от вышестоящих сотрудников в форме распоряжений, приказов, планов. Восходящие коммуникации в компании осуществляются, в основном, в форме отчетов от руководителей подразделений высшему руководству.

Горизонтальные коммуникации между подразделениями (цехами, департаментами, управлениями, отделами) осуществляются посредством личных встреч, электронной переписки или телефонных разговоров руководителей и последующей передачей необходимых сведений подчиненным. Коммуникации между работниками каждого подразделения (отдела, бригады, участка и т.д.), в основном, неформальные. Так как сотрудники, осуществляющие подобные коммуникации, находятся, как правило, на одном иерархическом уровне, то такой обмен информацией проходит достаточно дружелюбно и эффективно.

Одна из главных задач отдела внутрикорпоративных коммуникаций Кольской ГМК – информирование персонала о деятельности компании.

Это достигается с помощью следующих инструментов:

#### 1. Информационные стенды.

Информационные стенды в количестве 56 штук, оформленные с использованием элементов фирменного стиля компании, оптимально размещены в наиболее посещаемых работниками местах в подразделениях Кольской ГМК в Мончегорске, Заполярном и Никеле. На стендах представлены материалы (листовки, плакаты), которые готовят и рассылают сотрудники отдела внутрикорпоративных коммуникаций: миссия, ценности, социальные программы, производственная деятельность и новости компании, объявления о проведении корпоративных мероприятий.

#### 1. Информационные телестраницы

В КГМК в местах наибольшего скопления рабочих – в фойе, холлах, производственных столовых – размещены 19 плазменных панелей, на которых осуществляется трансляция корпоративных информационных телестраниц. Они выходят дважды в неделю, в каждом выпуске – 15 новостей о деятельности «Норникеля» и Кольской ГМК. Кроме этого на телепанелях транслируются видеоролики об охране труда, корпоративных социальных проектах и мероприятиях, слайды с поздравлениями работников с профессиональными и личными юбилеями, государственными и профессиональными праздниками. Дизайн выпусков телестраниц обновляется ежеквартально.

#### 1. Newsletter

Так называемый в компании «боевой листок» – это информационный бюллетень, который периодически готовится и распространяется среди сотрудников компании. В 2017 г. было выпущено 12 таких бюллетеней общим тиражом 34 тысячи экземпляров. «Боевые листки» могут быть как тематическими, например, посвященными Дню компании, ребрендингу или месячнику по охране труда, так и просто знакомить персонал с важными новостями по итогам каждого квартала. Распространяются данные материалы среди работников, преимущественно рабочих, через подразделения компании.

#### 1. Интранет

Инtranетом в Кольской ГМК пользуются лишь сотрудники, чье рабочее место оборудовано компьютером – около 3 300 человек. В Инtranете размещаются новости, фото и видеоматериалы о производственной деятельности и корпоративных мероприятиях компании, представлена информация о Днях рождения сотрудников, отражается оргструктура и ее изменения. Есть на портале и возможность проведения экспресс-опросов для сбора обратной связи от Инtranет-пользователей.

## 1. Электронные рассылки

Данный инструмент внутрикорпоративных коммуникаций также доступен лишь сотрудникам, имеющим служебные компьютеры. В КГМК электронная деловая переписка и массовые рассылки осуществляются в программе Outlook. С ее помощью оперативно доставляется необходимая сотрудникам информация.

Исследование показало, что организационные инструменты внутрикорпоративных коммуникаций (совещания, планерки, собрания) в Кольской ГМК используются активно, график проведения большинства из них четко определен и не меняется годами, что определяется спецификой предприятия. Учитывая, что подразделения компании находятся в разных городах, многие из совещаний проходят в режиме видеоконференции или с использованием групповой телефонной связи.

Раз в 10 дней (1, 11 и 21 числа ежемесячно) для высшего руководства компании организуются «явочные» – совещания с участием генерального директора, на которых обсуждаются стратегические и актуальные вопросы деятельности предприятия.

Производственные совещания и планерки в цехах с участием линейных руководителей – начальников отделений, служб, участков – проводятся ежедневно. В свою очередь линейные руководители каждый день проводят планерки для работников своих подразделений, вышедших работать в смену.

Производственные вопросы также решаются на селекторных совещаниях, которые проходят в компании дважды в день. В них участвуют руководители цехов и производственных подразделений управления.

Организируются в Кольской ГМК и собрания для работников цехов, в которых принимают участие первые руководители компании. Однако, в отличие от производственных совещаний, периодичность проведения и тематика собраний не регламентирована и не контролируется.

Для решения конкретных проблем работников руководители подразделений компании осуществляют прием по личным вопросам, график и порядок проведения которых также не регламентирован организационно-распорядительными документами Кольской ГМК.

Очные (непосредственные) коммуникации – собрания, совещания, планерки, личное общение сотрудников с руководителем – являются эффективными инструментами, позволяющими передавать неискаженную информацию персоналу оперативно и в полном объеме. При этом информации, полученной от непосредственного руководителя, сотрудники КГМК доверяют больше всего. Однако, именно такая группа инструментов как очные коммуникации развита в КГМК недостаточно.

Следует отметить, что в Кольской ГМК инструменты внутренних коммуникаций выбираются в зависимости от особенностей целевых групп, которым адресованы информационные сообщения – рабочие и служащие, сотрудники из Мончегорска и Печенгского района. К специфике целевых групп адаптируется и требующая трансляции информация.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод: в настоящий момент Кольская ГМК использует и развивает большое количество инструментов внутрикорпоративных коммуникаций, стараясь адаптировать их под потребности и особенности целевых групп внутренней общественности. С помощью этих инструментов осуществляется информирование персонала, поддержание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах и развитие корпоративной культуры.

По итогам проведенных в компании исследований была составлена матрица SWOT-анализа (таблица 1), позволившая выявить существующие возможности и угрозы КГМК в области развития внутрикорпоративных коммуникаций, а также выйти на основные проблемы:

- недостаточно используется потенциал очных внутрикорпоративных коммуникаций;
- не выстроена система получения оперативной, регулярной и достоверной обратной связи от всех групп внутренней общественности;
- существует проблема контента информационных сообщений: освещаемая информация недостаточно актуальна для сотрудников.

## Таблица 1

### SWOT-анализ

#### Сильные стороны

- Понимание руководством компании значимости работы в области внутрикорпоративных коммуникаций
- Наличие отдела внутрикорпоративных коммуникаций и специалистов в структурных подразделениях, осуществляющих в К ГМК управление внутренними коммуникациями
- Большое число инструментов внутренних коммуникаций, ориентированных на разные группы персонала
- Сильная корпоративная культура
- Единая информационная политика

#### Возможности

#### Слабые стороны

- Отсутствие системы регулярного сбора и обобщения обратной связи от сотрудников
- Отсутствие практики принятия социально значимых решений и оценки их последствий на основе изучения мнений работников
- Отсутствие социологической службы в КГМК
- Недостаточное использование потенциала очных коммуникаций
- Недостаточно актуальная для работников тематика информационных сообщений

#### Угрозы

- Развитие существующих инструментов коммуникаций
- Создание новых инструментов коммуникаций
- Формирование у сотрудников положительного имиджа руководства и компании
- Развитие посредством внутренних коммуникаций нового качества корпоративной культуры
- Информационное сопровождение инноваций
- Снижение доверия к руководству-
- Снижение интереса к корпоративной информации
- Снижение трудовой мотивации
- Возникновение социально-трудовых конфликтов

## **Выводы**

В Главе 2 была изучена деятельность Кольской горно-металлургической компании, ее структура, существующая в компании система внутрикорпоративных коммуникаций.

В результате проведенных исследований выявлены основные проблемы в системе внутренних коммуникаций КГМК: неиспользование потенциала очных коммуникаций, неактуальность для сотрудников тематики информационных сообщений, затруднения в получении обратной связи от сотрудников.

## **Глава 3. Разработка программы оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций в ПАО «Кольская горно-металлургическая компания»**

В системе внутрикорпоративных коммуникаций ПАО «Кольская ГМК» существует ряд проблем, которые можно сформулировать следующим образом:

1. Не используется потенциал очных коммуникаций, способных стать самым эффективным инструментом внутрикорпоративных коммуникаций.
2. Не выстроена система получения оперативной, регулярной и достоверной обратной связи от всех групп внутренней общественности.
3. Несовершенно содержание информационных сообщений.

В связи с вышеперечисленными проблемами необходимо разработать программу оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций в КГМК.

Исходя из выявленных в процессе проведенных исследований проблем, были поставлены следующие цели и задачи программы:

## **Таблица 2**

### **Постановка целей и задач программы оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций**

#### **ПАО «Кольская горно-металлургическая компания»**

<b>№ Проблема</b>	<b>Цели</b>	<b>Задачи</b>
<b>1 2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Не используется потенциал очных коммуникаций	Построение эффективной системы очных коммуникаций для информирования персонала и получения обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регламентация существующих инструментов очных коммуникаций</li> <li>- Усиление роли лидеров общественного мнения</li> <li>- Актуализация тематики информсообщений</li> <li>- Использование очных коммуникаций как канала обратной связи</li> </ul>

2. система получения обратной связи	Не выстроена Развитие системы получения оперативной, регулярной и достоверной обратной связи от всех групп внутренней общественности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Совершенствование методики мониторинга обращений работников</li> <li>- Организация регулярных соцопросов по актуальным проблемам</li> <li>- Внедрение новых аналитических инструментов</li> </ul>
-------------------------------------	---	--

Продолжение таблицы 2

1 2	3	4
3. содержание информационных сообщений	Несовершенно Повышение актуальности информационных сообщений для работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корректировка тематики информсообщений для удовлетворения потребностей работников</li> <li>- Регулярное изучение информационных потребностей работников</li> </ul>

В результате реализации программы планируется существенно повысить эффективность системы внутрикорпоративных коммуникаций компании в целом за счет ключевых для КГМК направлений: развивать очные коммуникации, совершенствовать процесс сбора обратной связи, а также улучшить существующие инструменты коммуникаций за счет повышения актуальности предлагаемого контента сообщений.

Для развития очных коммуникаций в рамках разработки программы оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций в Кольской ГМК разработаны следующие рекомендации:

Приемы сотрудников по личным вопросам

1. Установить во всех структурных подразделениях единую периодичность приемов руководителями по личным вопросам. Например, осуществлять приемы в четверг с 16:00 до 17:30.
2. Разместить график приема на информационных стендах в каждом структурном подразделении, а также на двери кабинета начальника цеха.
3. Вести учет обращений сотрудников. Для этого фиксировать данные обратившихся, а также тематику обращений в журналах у секретарей структурных подразделениях.
4. Вести учет принятых в результате всех обращений мер, после чего транслировать информацию по наиболее актуальным вопросам сотрудникам при помощи их непосредственных руководителей, лидеров мнений в трудовых коллективах и существующих инструментов заочных коммуникаций: информационных стендов, телестраниц, полиграфической продукции.

#### Планерки и совещания

Обеспечить присутствие специалистов по социальным вопросам на планерках и совещаниях для того, чтобы разнообразить тематику обсуждений, в которую стоит внести вопросы, касающиеся не только производства, но и социальных программ, кадровой политики компании. Кроме того, с помощью специалистов можно доносить важную информацию непромышленного характера до линейных руководителей, а также осуществлять оперативный сбор обратной связи.

#### Собрания

1. Установить периодичность проведения собраний каждым структурным подразделением. Рекомендуется организовать собрания по итогам трудовой деятельности раз в квартал. Также могут быть организованы дополнительные собрания при возникновении актуальных для персонала вопросов. Обеспечить контроль соблюдения графика специалистами по социальным вопросам.
2. Предварительно определять список наиболее актуальных для сотрудников вопросов, которые будут вынесены на собрания для обсуждения. Кроме производственных новостей, обязательно включать в тематику собраний вопросы по оплате труда, социальной политике и корпоративной культуре компании.
3. Привлекать к участию в собраниях руководство компании: заместителей генерального директора, руководителей департаментов персонала и

промышленной безопасности. Это даст возможность персоналу напрямую взаимодействовать с руководством организации, что способствует повышению лояльности и развитию внутренних коммуникаций.

4. Выявлять среди персонала лидеров мнений и привлекать их к участию в собраниях для последующего информирования работников.

5. Планировать график проведения собрания таким образом, чтобы в финале мероприятия у организаторов или руководства оставалось время выслушать наиболее важные вопросы от сотрудников и дать на них ответы.

6. Фиксировать на собраниях наиболее актуальные для персонала вопросы, после чего распространять ответы на них с помощью инструментов коммуникаций: информационных стендов, телестраниц, электронных рассылок, «боевых листков».

#### Работа с линейными руководителями

1. Активнее привлекать к информированию сотрудников их линейных руководителей, так как информации, полученной от непосредственных руководителей, персонал доверяет в наибольшей степени.

2. Обеспечить возможность постоянной связи отдела внутрикорпоративных коммуникаций с линейными руководителями по электронной почте, создав для этого в Outlook отдельную группу для рассылки сообщений.

3. Осуществлять раз в три дня электронные рассылки в адрес линейных руководителей на актуальные для сотрудников темы: новости компании и производства, информация о социальных программах и кадровой политике.

4. Организовать обучение линейных руководителей, направленное на повышение их коммуникативных навыков. Данная мера будет способствовать более продуктивному общению руководителей и их подчиненных, повысит эффективность коммуникации.

Для совершенствования системы сбора обратной связи были разработаны следующие предложения:

1. Прибегнуть к помощи профессиональных социологов для совершенствования методики мониторинга обращений работников с целью повышения его информативности и качества получаемой от работников обратной связи.

2. Ввести в штат отдела внутрикорпоративных коммуникаций должность социолога, который будет осуществлять деятельность по проведению социологических исследований, разработке практических рекомендаций, развитию системы получения обратной связи. Бюджет введения в штат ПАО «Кольская ГМК» социолога представлен в таблице 3.

**Таблица 3**

**Бюджет ввода социолога в штат ПАО «Кольская ГМК»**

Этап	Описание	Программные расходы	Административные расходы
			Стол = 3550 р.
			Стул = 3515 р.
			Шкаф = 5020 р.
			Монитор = 5000 р.
Организация рабочего места	Дополнительное рабочее место для социолога	Клавиатура = 790 р.	
		Компьютерная мышь = 500 р.	
		Системный блок = 12000 р.	
		Телефон = 890 р.	

Корзина для  
бумаг =  
62.90 р.

Итого 31327,90 р.

Найм социолога	Работа социолога в графике 5/2 по 8 часов	Работа социолога = 40000 р./мес. = 480000 р.
-------------------	--	--

Обучение социолога	Курсы повышения квалификации	Фокус-группа и открытая групповая дискуссия: теория и практика = 23000 р.
-----------------------	---------------------------------	--

ИТОГО 534327, 90 р.

Расходы в последующем 503000 р./год

3. Обеспечить проведение регулярных социологических исследований для получения обратной связи от сотрудников на наиболее важные темы: удовлетворенность персонала условиями труда, уровень их информированности, состояние микроклимата в коллективах.

4. В качестве метода социологических исследований использовать фокус-группы.

5. Для получения оперативной обратной связи не только от производственного, но и от офисного персонала полезным будет введение нового инструмента – «горячей линии» для сотрудников.

«Горячая линия» – это инструмент внутрикорпоративных коммуникаций, который предполагает оперативность. Создание подобного инструмента практикуется многими крупными предприятиями с большим количеством сотрудников.

Возможно два варианта организации данного инструмента коммуникаций. Первый – это «горячие линии» с руководством. Для этого необходимо установить единую периодичность проведения «горячих линий» с руководителями компании, например, каждую среду с 11:00 до 12:00. Задействовать в участии ключевых руководителей: начальников цехов, начальника отдела кадров, бухгалтерии, промышленной безопасности.

Обеспечить информирование сотрудников о введении «горячих линий» при помощи существующих информационных инструментов, а также через непосредственных руководителей и лидеров мнений в трудовых коллективах.

Второй вариант – это постоянно действующая «горячая линия». Для ее создания необходима организация дополнительного рабочего места – оператора «горячей линии». Обеспечить оператору график работы 5/2 и необходимые условия труда. Кроме того, требуется создание отдельного телефонного номера.

Транслировать информацию о введении нового инструмента внутренних коммуникаций можно с помощью непосредственных руководителей сотрудников компании. Целесообразно организовать размещение объявлений на стендах и телевизионных панелях.

Бюджет варианта постоянно действующей телефонной линии на год представлен в таблице 4.

Выбор варианта реализации остается за руководством компании.

В результате принятия вышеописанных мер предполагается совершенствование процедуры получения обратной связи, развитие аналитических инструментов в компании.

Для совершенствования содержания информационных сообщений рекомендуется предпринять следующие действия:

1. Сократить количество публикуемых материалов на тему благотворительности. Уделить большее внимание наиболее актуальным для сотрудников темам: оплате труда и премировании, оплате проезда в отпуск, санаторно-курортному лечению, корпоративной материальной помощи, социально-бытовым вопросам, корпоративной культуре, новостям производства, программам поддержки окружающей среды.

**Таблица 4****Бюджет «горячей линии»**

<b>Этап</b>	<b>Описание</b>	<b>Программные расходы</b>	<b>Административные расходы</b>
Организация телефонного номера	Создание специального телефонного номера для «горячей линии»: простой номер, разовое подключение + оплата ежемесячно	Подключение = 3000 руб.  Абонентская плата = 1200 р./мес. = 14400 р.	
		Итого	17400 р.
Запись разговоров операторов	Расходы на запись телефонных звонков	Версия с голосовым приветствием и переадресацией = 500 р./мес. = 6000 р.	
Организация рабочего места	Дополнительное рабочее место для оператора	Стол = 3550 р.  Стул = 3515 р.  Шкаф = 5020 р.	

Монитор =  
5000 р.

Клавиатура  
= 790 р.

Компьютерная  
мышь  
= 500 р.

Системный  
блок =  
12000 р.

Телефон =  
890 р.

Гарнитура  
Jabra Biz  
1500 = 2381  
р.

Корзина для  
бумаг =  
62.90 р.

Итого            33708,90 р.

Найм оператора	Работа оператора в графике 5/2 по 8 часов	Работа оператора «горячей ЛИНИИ» = 35000 р./мес. = 420000 р.
Обучение оператора	Курсы для оператора «горячей линии»	Курсы обучения профессиональному поведению = 11000 р.
ИТОГО		488108,90 р.
Обслуживание «горячей линии» в последующем		440400 р. год

2. Раз в полгода проводить исследования для оценки удовлетворенности работников КГМК транслируемой корпоративной информацией.

С помощью этих мер планируется повысить актуальность тем информационных сообщений для сотрудников компании, вызвать у персонала интерес к существующим инструментам внутрикорпоративных коммуникаций, вследствие чего возрастет общий уровень информированности на предприятии.

#### Выводы

По результатам проведенных исследований разработана программа оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций, включающая в себя рекомендации по развитию очных коммуникаций, совершенствованию методов сбора обратной связи, актуализации тематики информационных сообщений. В рамках программы были разработаны бюджеты предполагаемых мероприятий.

## Заключение

Коммуникации – это обмен информацией. Наличие четко действующих коммуникаций в организациях способствует решению многих важнейших

организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных единиц в организации относительно общей цели, обеспечению устойчивых отношений с внешней средой, предоставлению подразделениям организации необходимой рабочей информации и целевых указаний.

Проанализировав литературу по теме, можно сделать вывод, что основной целью внутрикорпоративных коммуникаций является управление формальными и неформальными коммуникационными процессами в компании. К основным задачам относятся информирование сотрудников, развитие горизонтальных и вертикальных коммуникаций между ними, разработка инструментов внутренних коммуникаций, получение обратной связи, формирование корпоративной культуры.

В Главе 2 была изучена деятельность Кольской горно-металлургической компании, ее структура, существующая в компании система внутрикорпоративных коммуникаций.

В результате проведенных исследований выявлены основные проблемы в системе внутренних коммуникаций КГМК: неиспользование потенциала очных коммуникаций, неактуальность для сотрудников тематики информационных сообщений, затруднения в получении обратной связи от сотрудников.

По результатам проведенных исследований разработана программа оптимизации системы внутрикорпоративных коммуникаций, включающая в себя рекомендации по развитию очных коммуникаций, совершенствованию методов сбора обратной связи, актуализации тематики информационных сообщений. В рамках программы были разработаны бюджеты предполагаемых мероприятий.

Семинар «Продуктивные коммуникации»

in

Share

Продуктивные коммуникации — практические инструменты разрешения проблем

Что такое продуктивные коммуникации?

Принципы и подходы к разрешению проблем с подчиненными, коллегами, начальниками, заказчиками

Коммуникативные шаблоны, применив которые вы выйдете на новый уровень общения

Практики, опробованные на сотнях реальных ситуаций в реальных компаниях

Команда тренеров

## Список литературы

1. Абакумов В. В. Менеджмент: учебник. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2016.
2. Антипенко З. Г. Основы теории коммуникаций: курс лекций. – М.: Владос, 2014.
3. Аренков И. А. Предпринимательство: организация внутрикорпоративных коммуникативных процессов. СПб.: Изд-во СЗТУ, 2016.
4. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2016.
5. Воронин М. Winning the hearts. Достучаться до сердец сотрудников. М.: Интеллектуальная Литература, 2017.
6. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации: учебное пособие для бакалавров и специалистов. СПб.: Питер, 2016.
7. Емельянов С. М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс: учебное пособие. СПб.: Питер, 2017.
8. Каймакова М. В. Коммуникации в организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2016.
9. Кан А.С. Внутрикорпоративные коммуникации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.livesoach.ru/> (дата обращения: 08.06.2018)
10. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. М.: Вершина, 2012. – 416 с.
11. Коваленко В. А. Теория коммуникации: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013.
12. Коммуникации в организации коммерческой сферы: методические указания к семинарским занятиям и самостоятельной работе студентов./ сост.: Виноградова К.Е. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015.
13. Кривокопа Е. И. Деловые коммуникации: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013.
14. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом. М.: Изд-во Вузовский учебник, 2016.
15. Минаева Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2016.



3. Абакумов В. В. Менеджмент: учебник. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2016. – С. 12. [↑](#)
4. Кан А.С. Внутрикorporативные коммуникации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.livesoach.ru/> (дата обращения: 08.06.2018) [↑](#)
5. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации/ Вестн. Воронеж. ун-та. 2016, вып. (№) 2. – С. 173–180. [↑](#)
6. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии. М.: Вершина, 2012. – 416 с. [↑](#)
7. Кривоко́ра Е. И. Деловые коммуникации: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013. – С. 19. [↑](#)
8. Коваленко В. А. Теория коммуникации: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. – С. 11. [↑](#)
9. Яковлева Е. В. Теоретико-методологические основы управления интеллектуальным потенциалом промышленных предприятий. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016. – С. 125. [↑](#)
10. Воронин М. Winning the hearts. Достучаться до сердец сотрудников. М.: Интеллектуальная Литература, 2017. – С. 92. [↑](#)
11. Емельянов С. М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс: учебное пособие. СПб.: Питер, 2017. – С. 24. [↑](#)
12. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом. М.: Изд-во Вузовский учебник, 2016. – С. 120. [↑](#)
13. Минаева Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2016. – С. 28. [↑](#)

14. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации: учебное пособие для бакалавров и специалистов. СПб.: Питер, 2016. – С. 120. [↑](#)
15. Аренков И. А. Предпринимательство: организация внутрикорпоративных коммуникативных процессов. СПб.: Изд-во СЗТУ, 2016. – С. 77. [↑](#)
16. Коммуникации в организации коммерческой сферы: методические указания к семинарским занятиям и самостоятельной работе студентов./ сост.: Виноградова К.Е. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015. – С. 12. [↑](#)
17. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2016. – С. 34. [↑](#)
18. Несмеева А. Внутренний PR// Connect. – 2014. – №4 [Электронный ресурс]. URL: [http://nesmееva.narod.ru/direktor/pr\\_in\\_company.htm](http://nesmееva.narod.ru/direktor/pr_in_company.htm) (дата обращения: 12.06.2018) [↑](#)
19. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации/ Вестн. Воронеж. ун-та. 2016, вып. (№) 2. – С. 174. [↑](#)