

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации играют важную роль для повышения управленческой эффективности. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Коммуникационный процесс является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества.

Стратегический подход к коммуникационным процессам исходит из необходимости полного учета общефирменной стратегии хозяйственной деятельности и принципиальных свойств любой коммуникации как системы, равно как и особенностей ее развития с учетом условий и целей развития конкретной организации.

Следовательно, стратегия коммуникации организации исходит из необходимости построения надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системы коммуникации.

Поскольку коммуникации являются одной из важнейших составляющих управления, руководителю необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повышения эффективности передачи и восприятия информации.

Цель данной курсовой работы - оценить влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

Для достижения данной цели автор ставит перед собой ряд задач:

- Изучить теоретические аспекты коммуникаций (виды, инструменты, особенности, способы оценки эффективности);
- Изучить компанию ООО "Универсал-Юг" и исследовать коммуникации в ней;
- Оценить эффективность существующих в компании коммуникаций;
- Разработать программу по эффективному управлению коммуникациями в организации.

В качестве объекта выделяются коммуникации в коммерческой организации.

Предметом исследования является эффективное управление коммуникациями в коммерческой организации.

Для проведения комплексного и системного исследования использовались методы анализа, синтеза, метод моделирования, общая теория систем, метод комплексного подхода, теория деятельности, наблюдение.

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИИ

1.1 Коммуникации: понятие, миссия, цели, задачи

Понятие «коммуникация» имеет довольно большое количество определений, определённых в различных отечественных и зарубежных изданиях специалистов по связям с общественностью. Чтобы обобщить и понять определение термина «коммуникация», автором были рассмотрены и проанализированы работы как российских, так и зарубежных авторов по PR и менеджменту.

Анализ показал, что все авторы разделяют следующую позицию: коммуникация - всегда обмен информацией. Например, М.А. Василик в своем пособии «Основы теории коммуникации» выделяет «межличностную, коммуникацию в малых группах, массовую» [7, с.10], а также «коммуникацию в организациях,

политическую и межкультурную».

Б. Кверк в своей работе «Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии» делит коммуникации на «внешние и внутренние» [8, с.11]. «Элементы общей и прикладной коммуникологии» И.П. Яковлева разделяют вербальные и невербальные виды коммуникации. Кроме того, автор пособия отдельно рассматривает «корпоративные коммуникации, к которым относятся формальные, коммуникации руководства, корпоративные СМИ, внешние коммуникации» [9, с.43]

Ф.И. Шарков различает следующие виды коммуникации: «в зависимости от масштабности процесса на массовую, среднего уровня и локальную; по отношению к каждому из внешних субъектов на внешнюю, внутригрупповую, межличностную и внутриличностную; по способу установления и поддержания контакт на непосредственную и опосредованную; по инициативности коммуникатора на активную и пассивную; в зависимости от направления потока на нисходящую, восходящую, горизонтальную, вертикальную» [10, с. 5].

Таким образом, можно заметить, что некоторые авторы классифицируют коммуникации достаточно абстрактно, тогда как другие выделяют множество различных видов.

НАПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ: внутрифирменные коммуникации



12

Коммуникации
с поставщиками

Коммуникации
с посредниками

Коммуникации
в системе
«фирма-конкурент»

Внутрифирменные
коммуникации

Обеспечивают установление тесных, непрерывных, взаимозависимых связей между техническими, производственными и рыночными функциями деятельности фирмы, т.к. преобладание одной из таких функций может привести к нежелательным последствиям.

Коммуникации направлены на:

- координацию деятельности всех структурных подразделений фирмы в соответствии с маркетинговой концепцией;
- адаптацию товара к требованиям потребителей с учётом маркетинговых задач;
- повышение эффективности деятельности фирмы в целом т.п.

Рисунок 1 - Направления коммуникаций: внутрифирменные коммуникации

В работе автор рассматривает внутрифирменные (внутриорганизационные) коммуникации с позиции PublicRelations.

Данный вид коммуникаций включает в себя элементы как PR, так и менеджмент. В данной выпускной квалификационной работе внутрифирменные коммуникации будут рассмотрены с точки зрения всех дисциплин.

Согласно автору учебника «Основы теории коммуникации» Ф.И. Шаркову, внутриорганизационная коммуникация - «взаимодействие в пределах организации.

К таким коммуникациям можно отнести взаимодействие члена организации с ее структурными подразделениями, а также структурных подразделений между собой» [10, с.10].

КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ



Рисунок 2 - Коммуникации в организации

Внутреннюю общественность составляют группы людей, входящие в организационно-штатную структуру организации [11, с. 68].

К ним относятся персонал, руководители, администрация, акционеры, совет директоров, представители профсоюзных и иных общественных объединений, входящих в структуру организации [12, с. 111] [13, с. 151]. С. Катлип, А. Сентер и Г. Брум также относят к внутренней общественности семьи служащих компании [14, с. 46].

Авторы учебника «Современный менеджмент: теория и практика» А.Г. Комаров и А.Р. Кудашев аналогично определяют коммуникации в организации как «взаимодействия между сотрудниками и подразделениями» [15, с.12]. Можно сделать вывод, что коммуникации между подразделениями играют такую же важную роль, как и между сотрудниками.

В учебном пособии И.П. Яковлева упоминается, что главной целью организации является «информирование работников о деятельности организации, ее результатах и проблемах, формирование корпоративной идеологии.

Внутрифирменная коммуникация связывает все отделы компании воедино, через все уровни, и формирует чувство общности» [9, с.44]. Сотрудники компании

должны быть хорошо осведомлены о решениях руководства по отношению к отделам, так как это укрепляет компанию.

Л. В. Минаева предлагает следующее определение внутрифирменных СО: это «Выстроенная система взаимоотношений в организации, которая базируется на принципах корпоративной этики, культуры, внутренней коммуникации [16, с. 13].

В. М. Маслова определяет внутрифирменные СО как «целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж организации [17, с. 354].

З. Шик даёт такое определение внутрифирменных СО: это «управляемая деятельность по развитию корпоративной культуры, в основе которой лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами команды [18, с. 30].

Изучив позиции российских и западных исследователей, можно сформулировать следующее определение внутрифирменных СО – это управляемая деятельность, которая нацелена на развитие корпоративной культуры и создание позитивных коммуникаций среди персонала организации.



Рисунок 3 - Процесс коммуникаций

Необходимо определить главные цели внутрифирменных коммуникаций. Согласно работам российского исследователя А.С. Чумикова, существуют следующие цели внутрифирменных коммуникаций:

1. «Формирование и укрепление единой корпоративной культуры» [19, с.135]. В работе А.Н. Чумикова говорится о том, что единая корпоративная культура создает чувство общности внутри компании, позволяет сотрудникам почувствовать причастность к целям и задачам компании.

2. «Выстраивание эффективной системы трансляции информации внутри компании» [19, с.135]. Это означает, что информация должна точно и своевременно доноситься до всех сотрудников и отделов.

3. «Укрепление лояльности и вовлеченности персонала» [19, с.135]. По мнению автора, лояльность и вовлеченность персонала соответственно уменьшают текучесть кадров и позволяют выполнять задачи вовремя и качественно.

Кроме того, существуют также и задачи внутрифирменных коммуникаций в компании. Можно выделить следующие задачи, согласно М.В. Гундарину [20, с.151]:

1. «Разъяснение стратегии, бизнес-целей компании, корпоративной политики в области обучения и развития персонала». По мнению М.В. Гундарина, сотрудники, осведомленные о стратегии и целях компании, осознают свой вклад в её развитие.

2. «Преодоление коммуникативных разрывов и достижение взаимопонимания». Согласно М.В. Гундарину, информация должна в равной степени доноситься до всех сотрудников, как было упомянуто ранее.

3. «Формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании». Также автор отмечает, что «организация является единым целым, в котором каждый должен следовать единым стандартам».

4. «Установление эффективной обратной связи с сотрудниками компании». Так как ранее было установлено, что коммуникация - процесс двусторонний, то она подразумевает и обратную связь.

Спектр задач достаточно широк и для того, чтобы выполнить их успешно, необходимо наладить систему внутрифирменных коммуникаций посредством СО. В изученных автором работах Ф. Китчена [21, с. 112-114], Л. В. Минаевой [16, с. 38], И. М. Синяевой [22, с. 152] выделяются четыре стадии создания внутрифирменных СО:

1. Стадия исследования, на которой определяются проблемы, подлежащие дальнейшему решению;

2. Стадия планирования, на которой разрабатываются стратегии и тактика информационно-коммуникационной программы;

3. Стадия коммуникации, на которой осуществляются все намеченные коммуникационные мероприятия;

4. Стадия оценки, в ходе которой производится анализ полученных результатов.

Стоит отметить, что в определённых ситуациях внутрифирменные коммуникации приобретают особую значимость. Такими ситуациями являются: неблагоприятная ситуация на рынке, которая может сказаться на кадровом составе организации, слияние и разъединение компаний, перепрофилирование компании, кадровые изменения, чрезвычайные ситуации, кризисы [23, с. 146-147]. В перечисленных ситуациях особую роль играет информационная прозрачность, соблюдение которой позволяет оптимизировать процесс коммуникации с работниками. С.М. Максимова в своей статье «Информационная прозрачность как характеристика качества организационной культуры компании» определяет прозрачность как «своевременное и точное раскрытие информации о деятельности предприятия, содержащее сведения как обязательного, так и добровольного характера [24, с. 82].

Определив основные понятия внутрифирменных коммуникаций, их цели и задачи, а также миссию, можно сделать вывод, что внутриорганизационные коммуникации играют важную роль в любой компании. Именно с помощью внутрифирменных коммуникаций сотрудники чувствуют себя частью чего-то большего, понимают цели и задачи компании и работают эффективнее, чтобы их достичь. Кроме того, сотрудники связаны единой корпоративной культурой, транслировать которую помогают внутриорганизационные коммуникации. Соответственно, работники, понимающие и принимающие корпоративную культуру, являются самыми ценными для организации.

Рассмотрев понятие «коммуникации», необходимо выделить их виды и инструменты.

1.2 Виды и инструменты коммуникаций

Виды коммуникаций

Согласно отечественным специалистам в области PublicRelations (М.В. Гундарин, Ф.И. Шарков, А.Н. Чумиков, И.П. Яковлев), внутрифирменные коммуникации можно разделить на следующие виды:

- Горизонтальные коммуникации - между работниками или отделами одного уровня;

- Вертикальные коммуникации - между руководством и сотрудниками;
- Диагональные коммуникации - обладают свойствами горизонтальных и вертикальных;
- Организационные коммуникации - между группами людей, действующих в интересах организации.
- Межличностные коммуникации - между двумя и более людьми;
- Формальные
- Неформальные

Можно сделать вывод, что коммуникация в организации работает во всех направлениях и на всех уровнях. Информация передается как по горизонтали, так и по вертикали, между большими группами (отделами), в самих этих группах, или даже межличностно.

Инструменты коммуникаций

Чтобы определить основные инструменты внутрифирменных коммуникаций, автор выпускной квалификационной работы проанализировал работы таких специалистов в области связей с общественностью, как: С. Блэк, С.М. Катлип, Г.М. Брум, Б. Джи, Е.А. Блажнов, И.В. Алешина, А.Х. Сентер, а также учебники по управлению персоналом Е.А. Борисовой, Ю.В. Чемякина, К. Харского.

Внутренние коммуникации

Вертикальные коммуникации определены организационной структурой компании, построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему



6

Рисунок 4 - Внутренние коммуникации

Далее рассмотрим подробнее инструменты коммуникаций, выделяемые перечисленными выше авторами, чтобы затем применить их на примере компании ООО «Универсал-Юг».

Корпоративные СМИ:

Согласно авторам учебника «Основы теории связей с общественностью» А.Д. Кривоносову, О.Г. Филатовой, М.А. Шишкиной, под корпоративными СМИ понимаются «периодические издания, выражающие корпоративную культуру и философию, и отражающие корпоративную культуру субъекта РК, являющегося учредителем данного издания» [25, с.170]. Существуют определённые цели и задачи корпоративных СМИ: «декларация ценностей и политики компании, ее официальной позиции по тем или иным вопросам, информирование, объединение» [26]

Корпоративное издание служит источником информации для сотрудников, там публикуются все материалы о достижениях компании и отдельных работников, о ее культуре, целях и задачах. Хорошее корпоративное издание объединяет сотрудников, воодушевляет их, позволяет сплотить коллектив.

Согласно автору учебного пособия «Корпоративные СМИ» Ю.В. Чемякину, различаются имиджевая и развлекательная функции. «Качественное корпоративное издание способно стать мощным средством создания и поддержания положительного имиджа, а также непосредственным слагаемым онога» [27, с.27].

По мнению знаменитого зарубежного специалиста С. Блэка, основная задача корпоративного издания - «создание в коллективе чувства единой семьи, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации» [28, с,70].

С. Катлип, А. Сентер и Г. Брум в своём пособии «Паблик рилейшнз. Теория и практика», говорят о важности выделения успехов отдельных работников в корпоративном издании.

Автор данной работы делает вывод, что корпоративные СМИ объединяют сотрудников, привлекают их к сотрудничеству с руководством, повышают интерес к делам компании.

Кроме того, издание формирует лояльность, поощряет успехи и достижения, информирует обо всех важных мероприятиях, целях и задачах организации.

Далее рассмотрим следующий эффективный инструмент - информационные доски.

Информационные доски

Чтобы понять функцию информационной доски, автор изучил учебник Е.В. Блажнова «Паблик рилейшнз», в котором инструменты внутриорганизационных коммуникаций описаны достаточно подробно.

Информационные доски - открытый источник информации о событиях организации (прошлых и будущих). Доска обычно несет в себе как информацию о компании, вроде целей и миссии, о корпоративной культуре, успехах и достижениях, так и более локальные данные, например, дни рождения сотрудников, даты и детали будущих мероприятий, конкурсов и т.д. Кроме корпоративных изданий и

информационных досок, необходимо упомянуть Интранет.

Интранет

Необходимо упомянуть один из важных инструментов внутренних коммуникаций в организации – интранет. Интранет – это «внутренняя сеть организации, доступ к ресурсам которой открыт только для членов компании» [29, с. 269].

Среди технологий социального интранета М. Полли обозначает следующие: обмен файлами, блоги, корпоративный портал, ленту активности, систему управления документами, профили работников [30].

Интранет помогает отслеживать достижения и успехи отдельных работников и награждать их за это похвалой и признаниями, а так как сам интранет носит социальный и публичный характер, то похвалу видят другие сотрудники, которые не только могут сами похвалить своего сотрудника, но и получают стимул к развитию собственных успехов.

Интранет принимает участие, как в горизонтальных, так и в вертикальных коммуникациях. Таким образом, поощряется положительное поведение работников и выражается благодарность за проделанную работу [31].

Корпоративная связь

Практически ни одна современная компания не обходится без специальной корпоративной связи, зачастую представленной различными компьютерными программами. Например, в компании ООО «Универсал-Юг» все сотрудники используют Outlook, который представляет собой одновременно внутрикорпоративную почту и способ связи с любым работником. Помимо компьютерных программ, зачастую используется рабочая сеть телефонов, которые также обеспечивают мгновенную связь.

Следующим способом коммуникации в организации является корпоративный портал (сайт).

Корпоративный портал

Многие зарубежные и отечественные специалисты выделяют корпоративный портал как один из самых эффективных и быстро развивающихся в современном бизнесе.

С помощью портала можно оперативно разместить и посмотреть любую необходимую информацию, ознакомиться с новостями компании, узнать о предстоящих мероприятиях. Корпоративный портал в данном смысле идентичен информационной доске, однако, обладает куда большими, практически неограниченными ресурсами и возможностями.

Портал, в отличие от информационной доски, не ограничен в размерах и способах передачи информации. Если доска использует только текст и изображение, то на портале может быть размещено видео или ссылки на иные ресурсы с нужной информацией.

Таким образом, если информационные доски являются всего лишь опосредованным средством коммуникации, то интернет-порталы стали одними из ключевых способов распространения информации в организации.

Интернет-портал является не только хранилищем информации, но и ярким образцом корпоративной культуры, инструментом обучения сотрудников. Например, на сайте зачастую размещаются лозунги, цели и миссии компании, ее задачи и достижения. Кроме того, интернет-портал является эффективным инструментом обратной связи.

Согласно А.Д. Кривоносову, М.А. Шишкиной, О.Г. Филатовой, являющихся авторами учебника «Основы теории связей с общественностью», интернет-портал - «необходимое средство поддержания контакта со всеми целевыми аудиториями, обладающее невысокой затратностью и высокой эффективностью» [25, с.171].

Изучив различных авторов, можно сделать вывод, что портал - эффективное средство внутренних коммуникаций. Однако даже такой современный инструмент имеет свои недостатки. Например, согласно руководителю маркетинговых коммуникаций СШЭ в России, Анне Измайловой, «у сотрудников должна быть определенная мотивация для посещения такого портала» [32].

Вполне естественно, что далеко не все работники заинтересованы в корпоративном портале, и для привлечения необходимо наполнять портал актуальной информацией, он должен отвечать требованиям работников и представлять определенный интерес. Например, на портале можно размещать результаты конкурсов. Кроме того, для привлечения сотрудников к portalу они могут сами участвовать в его развитии.

Следующим способом внутриорганизационной коммуникации являются корпоративные мероприятия

Корпоративные мероприятия

Чтобы оценить значение корпоративных мероприятий во внутренних коммуникациях организации, были рассмотрены работы следующие работы: «Основы теорий связи с общественностью» А.Д. Кривоносова, О.Г. Филатовой, М.А. Шишкиной, «Теория и практика связей с общественностью» А.В. Кочетковой, В.Н. Филлиповой, Я.Л. Скворцова, А.С. Тарасова, а также пособие М.В. Гундарина «Книга руководителя отдела PR».

По мнению авторов учебника «Основы теории связей с общественностью» А.Д. Кривоносова, О.Г. Филатова, М.А. Шишкина, корпоративные мероприятия делятся на «информационные, рабочие, инсценированные, досуговые» [25, с.183]. Если информационные мероприятия служат для распространения важной информации в развлекательной форме, то рабочие - для обмена опытом и обсуждения насущных проблем. Примером рабочих мероприятий могут служить конференции и семинары. Досуговые мероприятия служат для развлечения целевой аудитории, их воздействие – эмоциональное, в то время как инсценированные мероприятия исключительно символические и привлекают внимание СМИ и аудитории.

Корпоративные мероприятия, согласно М.В. Гундарину, - «это большой блок внутрикорпоративных событий и различных акций, направленных, прежде всего, на внутреннюю аудиторию: сотрудники, члены их семей, бывшие работники фирмы. Они являются важной частью общей корпоративной политики организации, поэтому необходимо их проводить регулярно» [20, с.166]. Кроме того, в различных организациях отмечают общие праздники, например, Новый Год, 23 февраля и 8 марта, Дни Рождения, как компании, так и сотрудников, или даже профессиональные праздники, а также закрытие финансового года.

Автор статьи «Корпоративные праздники - эффективный инструмент управления персоналом» выделяет следующие основные цели проведения мероприятий: «командообразование; формирование и закрепление корпоративной культуры; мотивацию; поощрение; укрепление единого духа в коллективе; внедрение идеи или моделей поведения» [33].

После анализа материалов, можно сделать вывод, что корпоративные мероприятия помогают регулировать внутренние коммуникации и решать проблемы, возникающие внутри коллектива, а самые главные задачи подобных праздников - повышение лояльности сотрудников и укрепление корпоративной культуры.

Опросы

Опросы служат для определения мнения сотрудников касательно различных вопросов, касающихся отношений между руководством и работниками, например, об условиях труда, его оплате, отношении к руководству и так далее. Опрос позволяет узнать уровень удовлетворенности сотрудников. К сожалению, в ООО «Универсал-Юг» опросы не проводятся, соответственно, упускается один из инструментов внутренних коммуникаций. Исследовав и проанализировав основные инструменты внутрифирменных коммуникаций, можно сделать вывод, что все они значимы и эффективны, в той или иной степени. Главная миссия внутрифирменных коммуникаций - повышение лояльности и помощь в понимании работниками корпоративной культуры, соответственно, инструменты данных коммуникаций должны быть эффективными и приносить результат. Для управления коммуникациями в организации необходимо понимать, для чего это делается и на какой результат нацелены усилия. Таким образом, развитие и донесение корпоративной культуры является одной из главных задач, именно поэтому автор считает необходимым рассмотреть корпоративную культуру более детально и глубоко.

КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ



6

Рисунок 5 - Коммуникации в системе управления

Одним из важнейших условий реализации целей компании являются эффективные коммуникации. При этом именно внутрифирменные коммуникации вызывают наиболее ожесточенные дискуссии и поднимают важные вопросы.

Внутрифирменная коммуникация, помимо упомянутых ранее ролей, также выполняет функции управления и воздействия, потому что это, по сути, способ формирования корпоративной культуры, а также стратегии и ценностей. Так как коммуникации играют важнейшую роль, они требуют отдельных инструментов управления.

Согласно исследованиям Суровцевой Е.С. «Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями», управление организационными коммуникациями подразумевает «совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение

коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия» [39, с 125–128]. Внутрифирменные коммуникации определяются следующими принципами:

- Фокусирование на стратегические цели компании;
- Внутренние и внешние коммуникации соотносятся;
- Обозначение сфер воздействия и управления;
- Обязательное наличие обратной связи;



Рисунок 6 - Управление внутрифирменными коммуникациями

Управление коммуникациями в компании заключается в воздействии на её функции, отличается планомерностью. Кроме стандартных функций коммуникации, таких как передача информации, управление, контроль, передача

эмоциональных сообщений, некоторые специалисты определяют также специфические функции. Согласно Т.М. Орловой, «эффективность коммуникационного менеджмента проявляется в результате качественного наполнения классических функций управления новым содержанием, а также в результате реализации ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активностью экономических систем» [40]. Т.М. Орлова выделяет следующие специфические функции: интегрирующая, контактоустанавливающая, ритуальная, образовательная, функция самопрезентации.

В таблице приведены задачи оценки эффективности коммуникаций по каждому критерию. Эффективное управление коммуникациями повышает общий уровень эффективности организации. Согласно Н.А. Морозовой, «если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности». Таким образом, именно неэффективное управление коммуникациями является одной из главных причин возникновения проблем в организации.

Таблица 1

Задачи оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций.

Объект оценки	Задача оценки
Структура коммуникативного пространства	Эффективность структуры внутрикорпоративных коммуникаций
Коммуникативный синергизм	Эффект взаимодействия разных инструментов внутрикорпоративной коммуникации, проявляющийся при их использовании
Качество коммуникаций	Соответствие совокупности свойств информационной и коммуникативной системы требованиям, которые организация к ней предъявляет

Коммуникативные потребности	Степень удовлетворенности организации информационными и коммуникативными потребностями, а также уровень неудовлетворенности и её влияние на развитие компании
-----------------------------	---

Продолжение таблицы 1

Коммуникативное обеспечение	Наличие у компании технических средств коммуникации, служащих для реализации коммуникативных функций
Коммуникативная культура	Уровень развития единого коммуникационного пространства организации, зависящий от общих традиций и стандартов
Обратная связь	Степень развития обратной связи (внутренней и внешней)

Согласно работам зарубежных авторов М.Х. Мексона, М. Альберта и Ф. Хедоури, исследовать различные типы проблем в коммуникациях позволяет циклическая модель, в частности связи между ее элементами [41]. Согласно элементному составу модели, выделяются следующие группы помех, связанные с:

1. Коммуникатором или коммуникантом (биологические, психологические, социологические);
2. Сообщением (проблемы стилистики сообщения и его трактовки, а также языкового словаря);
3. Кодированием/декодированием сообщения;
4. Каналом обратной и прямой связи;

Согласно В.М. Щепелю существует шесть видов коммуникационных проблем: [42]

1. дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение. К коммуникационным помехам этого типа причисляют такие факторы, как неправильный выбор искусственного освещения, места и времени коммуникации;
2. инерция включенности: озабоченность слушателя иными проблемами;

3. антипатия к чужим мыслям, стереотипность сознания, амбициозность;
4. языковой барьер;
5. профессиональное неприятие: некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;
6. неприятие имиджа коммуникатора;

Выводы по главе 1

Необходимо помнить, что для данной работы наибольший интерес представляет функция управления, ведь она направлена на деятельность внутри организации по сбору информации, выработке решений и предотвращению негативных ситуаций, что является важным элементом внутрифирменных коммуникаций организации и работников.

Затем было изучено понятие «коммуникации в организации», выявлены их главные задачи, цели и миссии. Важнейшей миссией внутриорганизационных коммуникаций является распространение и укрепление корпоративной культуры у сотрудников.

Это, в свою очередь, способствует формированию единой корпоративной культуры организации, укреплению лояльности и вовлеченности персонала, сокращает текучесть кадров.

Немаловажной особенностью внутри организационных коммуникаций является их двусторонняя природа, они подразумевают наличие обратной связи. Именно по этой причине крайне важно в процессах коммуникации учитывать мнение работников, вести с ними диалог.

Кроме того, были изучены различные виды и инструменты внутриорганизационных коммуникаций. Необходимо четко определить цели подобных инструментов и необходимый результат.

Если инструмент не оправдывает цель, то он не эффективен. Раз основная цель внутрифирменных коммуникаций связана с корпоративной культурой, автором было проанализировано данное понятие и связанные с ним элементы.

В результате анализа можно сказать, что коммуникации транслируют сотрудникам миссию и ценности организации, формируют модели поведения и корпоративный дух, традиции. Данный аспект крайне важен для компании, так как сотрудники, осознающие цели, миссию и ценности компании более лояльны, вовлечены в

рабочий процесс.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ КОММУНИКАЦИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Универсал-Юг»

Организация ООО «Универсал-Юг» входит в состав холдинга «Универсал», поэтому автор выпускной квалификационной работы считает нужным сначала привести информацию именно по этой организации, прежде чем углубляться непосредственно в «Универсал-Юг», так как фирменный стиль обе организации используют один, равно как и цели, миссии и задачи.

«Холдинг «Универсал» – один из крупнейших многопрофильных холдингов России, лидер рынка торговой недвижимости города Ростова-на-Дону и фактический создатель индустрии современных торгово-развлекательных комплексов в регионе. В структуре холдинга - десятки производственных и строительных компаний, торговые, медицинские, рекламные организации; отели, рестораны и другие предприятия в различных сферах бизнеса».

Компания была основана в 1992 году. К 2016 году в эксплуатации находятся 22 торгово-развлекательных комплекса. 22 декабря 2005 года холдинг открыл проектное бюро ООО «Универсал-Юг», которое и будет рассмотрено в данной работе.

Специализация компании – комплексное проектирование, получение технических условий, организация изыскательских работ, а также выполнение функций заказчика-застройщика жилых и общественных зданий различного назначения [45]:

- торгово-развлекательные комплексы;
- гостиницы;
- жилые дома;
- физкультурно-оздоровительные комплексы, бассейны.

- здания специального и промышленного назначения.

2.2 Виды и инструменты коммуникаций в ООО «Универсал-Юг»

Коммуникациями в компании не занимается определенный специалист, вместо этого отдельные сотрудники выполняют различные функции по распространению информации: помощники ГИПов (главный инженер проектов) получают и выдают рабочие задания, секретари и сотрудники PR-отдела занимаются мероприятиями и информированием о них.

Из-за отсутствия специалиста по коммуникациям они получаются не очень эффективными. У организации отсутствует корпоративное издание, но присутствует корпоративный портал, информационная доска, отдельные менеджеры занимаются корпоративными мероприятиями, в основном развлекательными. Также в организации присутствует корпоративная связь в виде программы Outlook.

Таким образом, можно сделать вывод, что коммуникации в компании «Универсал-Юг» сильно децентрализованы. Нет единого менеджера по внутрифирменным коммуникациям, или специалиста по связям с общественностью, который бы занимался внутриорганизационными коммуникациями.

Рассмотрим основные виды внутрифирменных коммуникаций в организации. В компании используются все виды внутрифирменной коммуникации, описанные в теоретической главе работы:

- вертикальные (в каждом департаменте есть руководитель, ему подчиняются все сотрудники данного отдела);
- горизонтальные (Универсал-Юг состоит из множества департаментов, в каждом из них сотрудники контактируют друг с другом. Кроме того, коммуникации происходят и между сотрудниками разных отделов);
- межличностные (в каждом отделе сотрудники работают в еще более мелких группах, в которых и складываются тесные межличностные отношения);
- организационные;
- формальные и неформальные;

В организации приняты как простые неформальные коммуникации, вроде бесед в столовой или в помещении для курения, так и официальные встречи и совещания, которые проводятся регулярно. В офисе присутствуют два помещения для совещаний: один большой стол в кабинете руководителей, а также помещение для более официальных встреч с заказчиками и подрядчиками.

Далее рассмотрим инструменты коммуникаций в ООО «Универсал-Юг»:

1. Информационная доска. В компании информационная доска находится в центре коридора, рядом со входом в общие помещения и недалеко от уборной.

Подобное расположение позволяет каждому сотруднику хотя бы несколько раз в день обращать на нее внимание.

Доска является средством для распространения как важной информации, например, о ближайших мероприятиях и совещаниях, так и для менее важной, но, тем не менее, необходимой для внутренних коммуникаций, такой как дни рождения сотрудников и ближайшие выходные и праздники.

2. Корпоративный портал (интернет-сайт)

У «Универсал-Юг» присутствует свой корпоративный сайт, открытый для общего доступа. У сайта присутствуют следующие разделы [30]:

- Главная страница. В данном разделе размещена краткая основная информация о деятельности компании и ее структуре.

- Структура компании. На этой страничке присутствует краткая информация о департаментах компании. Однако она скопирована из описания организации на главной странице, так что её смысл немного теряется.

- Проекты. Наверное, самый важный и информативный раздел, так как здесь представлены все проекты, выполненные организацией, а их около 20, а также 5 строящихся. У раздела есть один существенный недостаток: фотографии объектов загружены в низком разрешении и не разворачиваются на весь экран, так что оценить их полностью затруднительно.

- Обмеры. Данный раздел содержит в себе информацию о проведении обмерных работ, их назначение, этапы, задачи, а также расценки.

Итогом работ являются 2D или 3D чертежи зданий. Довольно понятный и удобный раздел, рекламирующий престижную функцию.

- Контакты. Здесь представлена таблица с инициалами директоров всех департаментов и их телефоны. Удобно, просто, но мало.

В целом, портал не очень информативен. Он не дает полной информации о компании, лишь сухие факты, не дает возможности обратной связи для сотрудников. На сайте отсутствует миссия, цели, ценности и видение компании, что также сказывается на корпоративной культуре и внутрифирменных коммуникациях в целом. Отдельно стоит упомянуть оформление интернет-портала: несмотря на то, что фирменный стиль «формально» соблюден, сайт выполнен слишком просто, нет разнообразия в шрифтах и отдельных элементах, отсутствуют современные элементы дизайна. В конце концов, портал не носит новостной характер и не обновляется, что не может не сказываться на его эффективности.

Как отмечалось ранее, портал должен служить для распространения корпоративной культуры, для информирования сотрудников о ближайших мероприятиях, достижениях компании, её ближайших целях.

Таким образом, данный инструмент коммуникаций в ООО «Универсал-Юг» можно считать неэффективным.

3. Корпоративная связь.

Так как работа в компании довольно напряженная, департаментов много и сотрудников, выполняющих коммуникативные функции, мало, в организации существует корпоративная связь, а именно Outlook. Любой сотрудник в любой момент времени может связаться с другим через данную программу, послать рабочее задание, получить чертежи в электронном виде, или договориться о совещании. Но так как Outlook выполняет функцию скорее почты, то для более оперативной связи компания использует корпоративную сеть телефонов. Каждый сотрудник имеет свой стационарный телефон, свой номер, и это упрощает связь и взаимодействие.

Таким образом, корпоративную связь в ООО «Универсал-Юг» можно считать эффективной.

4. Корпоративные мероприятия.

В компании присутствуют общие мероприятия, которые проводятся каждый год: празднование нового года, 8 марта и 23 февраля, а также дня строителя – 14 августа. Кроме того, празднуются дни рождения руководителей департаментов, а также остальных сотрудников, но в более узком кругу. Обычно мероприятия

проходят в ресторанах, иногда за городом (шашлыки), или даже на теплоходах по реке Дон. Празднования сопровождаются застольем, выпивкой, танцами и конкурсами, а также выступлениями приглашенных актеров.

Подобные мероприятия лишь частично выполняют функции, описанные в первой главе: в компании присутствуют лишь досуговые мероприятия, они помогают сотрудникам расслабиться и наладить отношения, немного объединяя их. В организации отсутствуют другие типа мероприятий, поэтому не происходит мотивации и командообразования, укрепления единого духа.

Таким образом, были проанализированы все элементы внутрифирменных коммуникаций, задействованных в компании «Универсал-Юг». Важно отметить, что организация не использует все возможные инструменты, а использование некоторых можно поставить под сомнение, так как они не выполняют поставленных задач и не помогают достижению поставленных целей.

Именно поэтому важно оценить эффективность управления внутрифирменными коммуникациями в «Универсал-Юг».

2.3 Оценка эффективности коммуникаций в «Универсал-Юг»

Компания «Универсал-Юг» не проводит собственных исследований внутрифирменных коммуникаций, поэтому был проведен ряд собственных исследований. Как было упомянуто в первой главе, одним из ключевых показателей эффективности внутрифирменных коммуникаций организации является развитая корпоративная культура, а именно вовлеченность персонала в деловой процесс и его лояльность компании.

Именно поэтому было решено провести анкетирование с целью выяснения индекса чистой лояльности. Из каждого департамента компании было опрошено 5 человек, итого 30.

После проведения опроса мы проводим анализ полученных результатов и условно разделяем сотрудников компании на три группы:

Промоутеры — сотрудники, давшие оценку 9 или 10. То есть работники, которые лояльны к компании, действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее своим друзьям.

Пассивные — сотрудники, поставившие оценку 7 или 8. То есть те, кто не настроен рекомендовать ее своим друзьям или знакомым. Нейтралами чаще всего являются пассивные работники, в принципе готовые поменять компанию. Критики — сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6. То есть те, которые разочарованы работой в компании, скорее находятся в активном поиске альтернативного варианта и никогда не будут рекомендовать ее своим друзьям.

Показатель eNPS — это разница между процентным соотношением Промоутеров и Критиков. Соответственно, чем больше ваших сотрудников являются Промоутерами, тем крепче «фундамент» вашей компании и тем больше у нее предпосылок к активному росту и развитию.

В результате опроса были выявлены следующие данные:

Среди 30 человек, принятых за 100%, лишь 6 человек (20%) являются промоутерами, они довольны деятельностью компании и поддерживают её. 11 человек являются пассивными, они, в основном, довольны положением, но не полностью и могли бы сменить место работы при удобной возможности, И целых 43% сотрудников являются критиками, они не довольны работой организации, их не устраивают условия труда и руководство.

Распределение сотрудников представлено в диаграмме ниже:

Рисунок 7 - Распределение сотрудников по индексу чистой лояльности

Согласно данным, индекс чистой лояльности eNPS = 20% - 43% = -23%

Таким образом, большая часть работников являются критиками, что не может не быть плохо для компании. Так как одним из важнейших условий управления внутрифирменными коммуникациями в организации является поддержание лояльности сотрудников, как было подчеркнуто выше, можно сделать вывод, что внутрифирменные коммуникации являются не эффективными, согласно данному показателю.

Однако стоит заметить, что довольно большое количество сотрудников (37%) являются пассивными, при этом их низкие оценки зачастую обусловлены скорее недостаточной заработной платой, нежели проблемами внутрифирменных коммуникаций.

Тем не менее, автор работы считает нужным более детально рассмотреть данный индекс, проанализировав каждый департамент отдельно.

Так, например, в департаменте организации проектирования 40% респондентов являются критиками, 40% – пассивными и 20% – промоутерами. В департаменте инженерного обеспечения 60% являются критиками, 20% пассивными и 20% промоутерами. В департаменте проектирования дела обстоят лучше: лишь 20% критиков, 40% пассивных и 40% промоутеров. В департаменте разработки дизайн-проектов промоутеров нет, 60% пассивных сотрудников и 40% критиков.

В финансовой службе 80% критиков и 20% пассивных работников. В отделе PR, однако, 20% критиков, 60% пассивных сотрудников и 20% промоутеров. Таким образом, можно заметить, что некоторые отделы более лояльны компании, чем другие.

Стоит более детально рассмотреть основные причины, указанные критиками и пассивными сотрудниками. Среди них низкая или нестабильная заработная плата, неграмотная политика руководства, не очень интересный рабочий процесс и отсутствие перспектив карьерного роста.

Однако, в условиях экономического кризиса, данные критерии вполне естественны для проектной компании. Однако, существуют и другие поводы для лояльности компании, и они тесно связаны с корпоративной культурой и успешным транслированием информации сотрудникам.

В ООО «Универсал-Юг» существует множество положительных условий и поощрений для работников: частые премии, льготное питание и полис ДМС, корпоративны, стабильная оплата, а также тесное общение с руководством. Однако, как было выявлено в первой главе данной работы, одним из важнейших факторов внутрифирменных коммуникаций является эффективность инструментов этих самых коммуникаций. Поэтому было решено провести оценку эффективности инструментов внутрифирменных коммуникаций компании. Было опрошено 30 человек, по 5 из каждого департамента. В результате анкетирования были выявлены следующие данные: Более трети сотрудников постоянно пользуются информационной доской, 22% просматривают ее довольно часто, почти треть лишь иногда и всего лишь 14% пользуются ею изредка или никогда.

Кроме того, более половины (66%) респондентов находят доску полезной. Таким образом, можно констатировать, что информационная доска является довольно эффективным инструментом внутрифирменных коммуникаций в «Универсал-Юг».

С корпоративным порталом дела обстоят иначе. 69% респондентов никогда не пользовались сайтом компании, 16% редко заходят на него, чтобы получить

определенные данные (телефонный номер). Дальнейшее исследование корпоративного портала автором работы показало, что он не соответствует современным требованиям и запросам сотрудников компании: портал не обновляется, информации на нем крайне мало и подана она не в лучшем виде (фотографии низкого разрешения). Кроме того, дизайн сайта также является не самым качественным и профессиональным.

Исследование показало, что 70% сотрудников не находят сайт привлекательным или удобным. При этом 44% респондентов считают, что сайт достаточно информативный (оценка 5 или выше по десятибалльной шкале). Можно сделать вывод, что корпоративный портал является одним из неэффективных инструментов управления внутрифирменными коммуникациями компании «Универсал-Юг».

При этом, несмотря на низкую привлекательность и удобность, портал довольно информативен, то есть проблема именно в подаче данного инструмента. Как было упомянуто в первом разделе, корпоративный портал должен привлекать сотрудников, предоставлять им самую свежую информацию, сообщать о мероприятиях, а также содержать элементы корпоративной культуры, ведь сайт – очень мощный инструмент её поддержки и распространения. Таким образом, «Универсал-Юг» не использует данный инструмент коммуникаций по назначению, он нуждается в полной переработке.

Исследование показало, что треть сотрудников довольна содержанием и частотой корпоративных мероприятий, и почти половина (25% и 20% соответственно) довольны либо частотой, либо содержанием. Корпоративным мероприятиям в «Универсал-Юг» уделяется больше внимания и они прорабатываются качественнее. Зачастую PR-отдел занимается различными праздниками и кооперативами. Можно сказать, что корпоративные мероприятия – сильный и эффективный инструмент компании. Однако мероприятия носят однобокий характер, а конкретно – развлекательный и совещательный. Таким образом, инструмент не использует все доступные функции.

Исследований об эффективности инструментов внутрифирменной коммуникации оказалось недостаточно, поэтому было решено рассчитать уровень вовлеченности сотрудников в дела компании. Опрос был составлен по методике Q12. В общей сложности было опрошено 20 человек.

В результате исследования были выявлены следующие данные: общий уровень вовлеченности сотрудников составил 70,2%, что можно считать выше среднего.

При этом больше половины опрошенных сотрудников понимают, чего от них требует руководитель, а целых 80% имеют достаточные для выполнения своих задач инструменты. 55% опрошенных полагают, что с их мнением на работе считаются и что руководитель относится к ним по-человечески.

Подобные данные говорят о то, что рабочий процесс в компании налажен неплохо, сотрудники получают необходимые инструкции и знают свое дело. Кроме того, с их мнением считаются, у них хорошие отношения с руководством. Однако лишь треть респондентов получала признание и похвалу за хорошую работу в течение последней недели, и треть считает, что на работе их развитию кто-то способствует.

Помимо этого, лишь 35% сотрудников чувствует важность работы в компании за счет ее миссий и целей, и лишь около одной десятой респондентов отметили, что у них есть близкий друг на работе и что за последние полгода кто-то на работе говорил об их прогрессе.

Данный анализ показывает основные проблемы компании и подтверждает результаты остальных исследований.

Несмотря на то, что в компании работают квалифицированные сотрудники, отношения с руководством хорошие и иногда даже теплые, и задачи доносятся до работников быстро и в понятной форме, компания не транслирует подчиненным корпоративную культуру, не поощряет сотрудников, отсутствие похвалы свидетельствует об этом. Хотя задачи и цели отдельных проектов ясны работникам, общие миссии и цели организации не выделены, что усложняет распространение корпоративной культуры и понижает лояльность.

То, что лишь 10% сотрудников имеют близкого друга на работе, также является серьезной проблемой, так как сильно снижает привлекательность рабочего процесса и, соответственно, вовлеченность в него.

Выводы по 2 разделу

В данной главе была проанализирована коммерческая организация ООО «Универсал-Юг». По результатам исследований эффективности инструментов коммуникаций, индекса чистой лояльности сотрудников и уровня вовлеченности персонала в дела компании был выделен ряд проблем:

- некоторые инструменты внутрифирменных коммуникаций не совсем эффективны;

- индекс лояльности персонала крайне низкий;
- уровень вовлеченности персонала в дела компании выше среднего, однако сотрудники не понимают миссии и целей компании, не получают поощрения и похвалы, у многих нет чувства причастности к рабочему процессу;
- корпоративная культура в некоторых местах заимствована у холдинговой компании-создателя, своя практически отсутствует.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ ООО «УНИВЕРСАЛ-ЮГ» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Разработка программы по эффективному управлению коммуникациями

Разработка программы:

1) Увеличение эффективности корпоративного портала:

Разработка нового дизайна и структуры портала.

2) Формулирование корпоративной культуры и ее трансляция посредством инструментов внутренних коммуникаций. Так как у компании отсутствует конкретные миссия, ценности и видение, необходимо сформулировать их для дальнейшего развития корпоративной культуры.

3) Повышение лояльности сотрудников: Так как количество промоутеров в данный момент крайне низкое, а критиков – невероятно высокое, а экономическая ситуация еще сильнее усугубляет положение. Необходимо решить данную проблему средствами PR.

4) Повышение вовлеченности сотрудников в дела компании:

Согласно исследованиям, проведенным автором выпускной квалификационной работы ранее, уровень вовлеченности сотрудников выше среднего (70,2%). При

этом работники понимают, чего от них ждут руководители и имеют все необходимые инструменты для выполнения работы. Кроме того, руководство относится к ним по-человечески и считается с их мнением. Однако, многие сотрудники не получают похвалы, об их прогрессе не упоминают на работе. Большинство работников не чувствуют важность своей работы за счет миссий и целей компании, а у многих нет близких друзей. Кроме того, они не видят развития.

Возможные пути решения данной проблемы – использование инструментов внутренних коммуникаций для транслирования успехов отдельных сотрудников.

Проведение данных мероприятий обеспечит выполнение всех поставленных целей и задач, полностью переработает систему внутренних коммуникаций, обеспечивая удобное и эффективное управление ими.

3.2 Расчет эффективности программы по управлению коммуникациями

Календарный план

Проанализировав проблемы и поставив задачи, необходимые для развития коммуникаций в «Универсал-Юг», автор данной работы разработал ряд мероприятий по улучшению ситуации в организации средствами PR.

Для выполнения данных мероприятий был составлен календарный план, оформленный в виде таблицы, представленной в приложении. Более наглядную версию можно найти в приложении в виде диаграммы Ганта.

Бюджет

Бюджет кампании по улучшению внутрикорпоративных коммуникаций в организации ООО «Универсал-Юг» содержит в себе затраты на разработку и реализацию запланированных мероприятий в сфере PublicRelations. С бюджетом можно ознакомиться в приложении.

Оценка эффективности

В результате исследований автором курсовой работы был выделен ряд проблем, поставлены цели и задачи, для достижения которых были разработаны специальные мероприятия по повышению эффективности коммуникации в

компании. У каждой проблемы, рассмотренной в работе, существует свой критерий оценки.

Соответственно, эффективность предложенной программы можно оценить согласно данным критериям.

Критерием повышения эффективности корпоративного портала будет:

- количество посетителей портала
- количество сотрудников, принимающих участие в конкурсах (так как информация о конкурсах размещается на портале)
- распространение корпоративной культуры

Критерием увеличения эффективности корпоративной культуры будет:

- знание сотрудниками новых ценностей, миссии и видения компании

Критерием повышения лояльности сотрудников будет:

- возрастание индекса чистой лояльности
- уменьшение количества «пассивных» сотрудников

Критерием повышения вовлеченности персонала в дела компании будет:

- повышение уровня вовлеченности (на данный момент 70,2%)
- участие сотрудников в новых мероприятиях и конкурсах

Таким образом, по завершении программы по повышению эффективности коммуникаций в «Универсал-Юг», необходимо будет использовать те же методы исследования, что и в курсовой работе. Если, согласно критериям, показатели будут больше, чем до проведения программы, то она эффективна.

Выводы по 3 разделу

Автором были обозначены цели и задачи для решения данных проблем:

1. Увеличение эффективности корпоративного портала
2. Формулирование корпоративной культуры и ее трансляция посредством инструментов внутренних коммуникаций.

3. Повышение лояльности сотрудников.

4. Повышение вовлеченности сотрудников в дела компании.

Для выполнения поставленных задач и достижения целей, автором была проанализирована теоретическая основа коммуникаций в коммерческой сфере. Полученные данные были использованы для анализа эффективности инструментов внутренней коммуникации в «Универсал-Юг». Получив подтверждение поставленного тезиса, автор выпускной квалификационной работы разработал ряд мероприятий по улучшению внутрикорпоративных коммуникаций средствами PR.

Данные мероприятия направлены на все сферы внутренних взаимодействий в организации, включая горизонтальные, вертикальные и диагональные коммуникации.

Запланированные акции призваны не только повысить эффективность различных каналов внутри организации, но и сплотить сотрудников, повысить их стимул к работе, развить в них понимание корпоративной культуры и вовлеченность в рабочий процесс.

Автор курсовой работы также составил календарный план сроком на полгода для выполнения разработанных мероприятий. Кроме того, был подсчитан необходимый бюджет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема коммуникаций, рассмотренная в данной курсовой работе, является одной из самых важных для организации ООО «Универсал-Юг».

Необходимо понимать, что взаимодействие сотрудников друг с другом, с руководством, а также различных отделов, напрямую влияет на функционирование компании. Однако данный инструмент внутреннего PR развит в «Универсал-Юг» недостаточно сильно, многие его элементы используются неэффективно, или же не используются вовсе.

В первом разделе автор курсовой работы проанализировал теоретические основы внутрифирменных коммуникаций в коммерческой организации. Также были изучены понятия, цели и задачи коммуникаций, их виды и инструменты. Помимо этого, были затронуты такие аспекты, как корпоративная культура и эффективное управление коммуникациями, вовлеченность и лояльность сотрудников,

коммуникации между сотрудниками и руководством, а также PR в коммерческой организации.

Во втором разделе курсовой работы проанализированы различные инструменты коммуникаций, доступные компании, а также их эффективность и потенциал. Кроме того, автор провёл исследования среди сотрудников организации и огласил их результаты, продемонстрировав ситуацию в компании. На основе исследований и анализа инструментов коммуникаций были выделены различные проблемы, поставлены цели и задачи для их решения.

Для решения проблем была разработана PR-кампания сроком на шесть месяцев. Кампания состоит из ряда долгосрочных и краткосрочных мероприятий, работы с инструментами коммуникаций (таких как интернет-портал, информационная доска, интранет), разработке и трансляции новой корпоративной культуры, а также в налаживании отношений между руководством и сотрудниками

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. O’Dea S. Social Intranets Deliver Employee Engagement and Strategic Advantage. [Электронный ресурс] // CMS Wire. URL: <http://www.cmswire.com/cms/social-business/social-intranets-deliver-employee-engagement-and-strategic-advantage-020032.php>
2. Polly M. Social Intranet Technologies, Part 1. [Электронный ресурс] // Perficient. URL: <http://blogs.perficient.com/digitaltransformation/2013/01/17/social-intranet-technologies-part-1/>
3. Абрамов Р.Н., Кондратьев Э.В. Связи с общественностью, – М.: КиоРус, 2014. – 272 с.
4. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров, – М.: Экмос, 2015. – 480 с.
5. Ахматова М., Попов Е. Развитие PR в России [Текст]// Маркетинг. 2014. № 7. С. 21.
6. Блэк С. Введение в Паблик рилейшнз [Текст] М.: 2016, – 320 с.
7. Блэк С. Паблик рилейшнз – Что это такое? [Текст]: учебник/ С.Блэк. – М.: Профи, 2017. – 334 с.
8. Брыкалова М. PR в России – больше, чем PR // Маркетолог. 2017. № 84.
9. Быков И.А., Мажоров Д.А., Слуцкий П.А., Филатова О.Г. Интернет-технологии в связях с общественностью – СПб.: Роза мира, 2014. – 275 с.
10. Василик М.А. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник/ М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2015, – 615 с.

11. Г.Л.Тулъчинский. PR фирмы: технология и эффективность [Текст], – 2016 [Электронный ресурс] <http://finlit.online/pr/chetyre-modeli-problema-chernogo.html>
12. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации [Текст]/ М.В. Гундарин. –СПб.:Питер, 2017. – 381 с.
13. Дилом Т., Кеннеди А. Корпоративная культура [Текст]/ Т. Дилом, А. Кеннеди. – М.: ВолтерсКлувер, 2014. – 35. Лесли А. Уайт. Понятие культуры. В кн: Работы Л.А.Уайта по культурологии. (Сборник переводов). Москва: Российская академия наук. Институт научной информации по общественным наукам. 2015, сс. 155-156.
14. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс. – СПб: Питер, 2016. – 240 с.
15. Измайлова А. Внутренняя социальная сеть как инструмент HR-брендинга: плюсы и минусы [Текст]/А.Измайлова// Портал HR сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/vnutrennyaya-socialnaya-set-kak-instrument-hr-brendinga-plyusy-i-minusy>
16. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика [Текст]/ Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 412 с.
17. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз, теория и практика. – М.: Вильямс, 2019. – 613 с.
18. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии [Текст]/ Б.Кверк. – М.: Вершина, 2016. – 416 с.
19. Китчен Ф. Паблик рилейшнз. Принципы и практика. – М.: Юнити, 2014. – 453 с.
20. Китчен Ф. Паблик рилейшнз. Принципы и практика. М., 2014, – 454 с
21. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент. Теория и практика [Текст]/ А.Г. Комаров, А.Р. Кудашев, А.А. Брандукова, Г.Г. Муфтиев. – СПб.: Питер, 2014, – 432 с.
22. Корпоративные праздники – эффективный инструмент управления персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/korporativnyye-prazdniki-effektivnyy-instrument-upravleniya-personalom>
23. Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью [Текст]/ А.Д. Кривоносов, О.Г. Филатова, М.А. Шишкина. –СПб.: Питер, 2014. – 384 с.
24. Максимова С.М. Информационная прозрачность как характеристика качества организационной культуры компании. // Модернизация Инновации Развитие. – 2015. – №1. – с. 81-84.
25. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 496 с.

26. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 704 с.
27. Минаева Л.В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 287 с.
28. Михайлов А. Реклама и PR. Одна медаль, разные стороны // Люди Дела. 2016. № 32.
29. Ньюстром Д.В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2017. – 444 с.
30. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т.М. Орлова –М.: Изд-во РАГС, 2014. – 265 с.
31. Симановская О.М. Организация HR-событий – успешная российская практика. – М.: Вершина, 2017. – 192 с.
32. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 414 с.
33. Спивак В.А. Корпоративная культура [Текст]/ В.А.Спивак. – СПб.: Питер, 2016. – 416 с.
34. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вести. Тамбов. Ун-та. Серия Гуманитарные науки. – Тамбов, 2014. – №2. – С. 125–128
35. Фролов С. С. Социология организаций: учеб. / С. С. Фролов. – М.: Гардарики, 2015. – 384 с.
36. Чемякин Ю.В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности [Текст]/ Ю.В. Чемякин. – Екатеринбург.: Дискурс Пи, 2016. – 264 с.
37. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика [Текст]: учеб.пособие/ А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров – 3-е изд., перераб. И доп., – М.: Дело, 2016. – 496 с.
38. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник/ Ф.И.Шарков. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», изд-во «Перспектива», 2014. – 246 с.
39. Шахбазов А.А., Корпоративные СМИ как инструмент управления компанией [Текст] А.А. Шахбазов/Отдел кадров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnyye-smi-kak-instrument-upravleniya-kompaniey>
40. Шик З. Коммуникация и пиар в организации. – М.: Гуманитарный центр, 2014. – 264 с.
41. Щепель В.М. Коммуникационный менеджмент / В.М. Щепель. – М. :Гардарики, 2015. – 352 с.

42. Яковлев И.П. Элементы общей и прикладной коммуникологии [Текст]: учеб.пособие/ И.П. Яковлев- СПб.,2016. – 180 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ. ГРАФИК ГАНТА

01.07.2019 31.07.2019 30.08.2019 29.08.2019 29.10.2019 28.11.2019 28.12.2019

Начальный
этап

Основной этап

Творческий
Универсал

Выставка
Универсал

Личные
достижения

Презентации

Видеоролик

Оценка
эффективности

ПРИЛОЖЕНИЕ. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ Мероприятия

Сроки

Ответственное лицо

НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП = ИЮЛЬ-АВГУСТ 2019

1	Определение основных проблем, целей и задач.	Июль 2019	Директор PR-отдела, заместитель директора PR-отдела
2	Выбор основных коммуникационных каналов.	Июль 2019	Заместитель директора PR-отдела
3	Разработка новой корпоративной культуры	Июль 2019	Разработка новой корпоративной культуры
4	Формулирование целей, миссий и видения компании в рамках разработки корпоративной культуры	Июль 2019	Директор PR-отдела, заместитель директора PR-отдела
5	Анализ доступных инструментов внутрикорпоративных коммуникаций на возможность транслирования обновленной корпоративной культуры	Июль 2019	Сотрудник PR-отдела
6	Разработка нового интернет-портала компании	Июль 2019	Отдел разработки дизайн-проектов
7	Интеграция обновленного портала и логотипа в корпоративную культуру организации	Июль 2019	Сотрудник PR-отдела
8	Планирование предложенных мероприятий	Июль 2019	Заместитель директора PR-отдела

ОСНОВНОЙ ЭТАП = АВГУСТ-НОЯБРЬ 2019

9	Подготовка к проведению мероприятия «Творческий Универсал»	1 - 8 августа 2019	Сотрудник PR-отдела
10	Разработка и открытие раздела на интернет-портале, посвященного конкурсу	1 - 5 августа 2019	Администратор сайта
11	Информирование сотрудников о предстоящем мероприятии	5 - 8 августа 2019	Заместитель директора PR-отдела
12	Электронная рассылка по внутрикорпоративной почте (мероприятие №4)	Август 2019 Сентябрь 2019 Октябрь 2019 Ноябрь 2019	Сотрудник PR-отдела
13	Проведение мероприятия «Творческий Универсал»; Отслеживание прогресса на интернет-портале (1 раз в месяц)	9 августа 2019 Сентябрь 2019 Октябрь 2019 Ноябрь 2019	Заместитель директора PR-отдела, администратор сайта

14	Планирование мероприятия «Выставка Универсал»	1 – 3 августа 2019	Директор PR-отдела, заместитель директора PR-отдела
15	Поиск и бронирование подходящего помещения	2 – 3 августа 2019	Сотрудник PR-отдела
16	Разработка концепции мероприятия, интеграция в него элементов корпоративной культуры	3 – 7 августа 2019	Заместитель директора PR-отдела, отдел разработки дизайн-проектов
17	Разработка и изготовление макетов, рисунков, а также других элементов для проведения выставки	3 – 11 августа 2019	Отдел разработки дизайн-проектов
18	Оповещение сотрудников о предстоящей выставке посредством интернет-портала и электронной рассылки	4 – 10 августа 2019	Сотрудник PR-отдела
19	Проведение выставки «Универсал»	13 августа 2019	Заместитель директора PR-отдела, генеральный директор
20	Подготовка статьи о выставке на интернет-портале	15 – 22 августа 2019	Сотрудник PR-отдела
21	Размещение текстовых и мультимедийных материалов о выставке на интернет-портале	23 – 31 августа 2019	Администратор сайта

22	Планирование мероприятия «Личные достижения»	1 - 11 сентября 2019	Заместитель директора PR-отдела
23	Подготовка внутрикорпоративных инструментов (интернет-портал, информационная доска, интранет) для проведения мероприятия «Личные достижения»	11 - 18 сентября 2019	Сотрудник PR-отдела
24	Информирование сотрудников о предстоящем мероприятии	18 - 22 сентября 2019	Заместитель директора PR-отдела
25	Проведение мероприятия «Личные достижения» (ежемесячно)	24 сентября 2019	Сотрудник PR-отдела
26	Отслеживание изначального прогресса мероприятия на интернет-портале; Электронная рассылка с напоминанием	Октябрь 2019	Сотрудник PR-отдела
27	Планирование презентации	25 - 29 сентября 2019	Администратор сайта, сотрудник PR-отдела
		1 - 16 октября 2019	Заместитель директора PR-отдела

28	Подготовка зала и оборудования для проведения презентации	16 – 17 октября 2019	Сотрудник PR-отдела, отдел разработки дизайн-проектов
29	Составление программы и речи для генерального директора, создание презентации	17 – 23 октября 2019	Сотрудник PR-отдела
30	Информирование сотрудников о предстоящем мероприятии (электронная рассылка)	24 – 30 октября 2019	Сотрудник PR-отдела
31	Проведение презентации	31 октября 2019	Генеральный директор, директор PR-отдела
32	Разработка концепции видеоролика	1 – 6 ноября 2019	Заместитель директора PR-отдела, отдел разработки дизайн-проектов
33	Опрос сотрудников на предмет участия в ролике	1 – 7 ноября 2019	Сотрудник PR-отдела
34	Составление программы по съемке видеоролика, написание сценария	6 – 10 ноября 2019	Сотрудник PR-отдела, отдел разработки дизайн-проектов
35	Аренда оборудования	11 ноября 2019	Сотрудник PR-отдела
36	Съемка видеоролика	12 – 16 ноября 2019	Отдел разработки дизайн-проектов, сотрудник PR-отдела

37	Профессиональная обработка видеоматериала	17 - 23 ноября 2019	Сторонняя организация
38	Размещение ролика в новостной ленте интернет-портала	24 ноября 2019	Администратор сайта
39	Электронная рассылка сотрудникам с целью проинформировать о размещенном видеоролике	24 - 30 ноября 2019	Сотрудник PR-отдела

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ = ДЕКАБРЬ 2019

40	Разработка критериев	1 декабря - 5 декабря	Заместитель директора PR-отдела, сотрудник PR-отдела
41	Сбор информации	5 декабря - 15 декабря	Сотрудник PR-отдела
42	Анализ данных и написание отчета	15 декабря - 20 декабря	Заместитель директора PR-отдела