

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Успех любой организации обеспечивается не только с помощью отлаженных связей с внешней аудиторией, но и благодаря развитой системе внутренних коммуникаций. Эффективные коммуникации на практике являются необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей.

Плохо налаженный двусторонний коммуникативный процесс внутри организации приводит к конфликтам, недоверию к руководству и декларируемым им целям и ценностям, формированию неблагоприятной атмосферы внутри коллектива, распространению слухов и ряду других проблем, возникающих между сотрудниками внутри организации. Все это значительно сказывается на эффективности работы компании.

Таким образом, возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями внутри компании, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов.

Таким образом, на сегодняшний день тема управления внутренних коммуникаций является актуальной.

Цель работы – на основе теоретического и эмпирического исследования разработать направления и инструменты развития коммуникаций организации и оценить их влияние на эффективность управления организацией.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и значение организационных коммуникаций.
2. Изучить виды коммуникаций в организации.
3. Охарактеризовать современные технологии в управлении коммуникациями в организации.
4. Дать общую характеристику компании «Реклама Онлайн».

5. Провести анализ организационных коммуникаций в компании «Реклама Онлайн».

6. Выявить проблемы и разработать практические рекомендации по совершенствованию коммуникаций в компании «Реклама Онлайн».

Объект исследования – компания «Реклама Онлайн».

Предмет исследования – система организационных коммуникаций компании «Реклама Онлайн».

В работе автором сделана попытка рассмотреть предмет исследования с позиции системного подхода и междисциплинарности. В исследовании применялись общенаучные методы: анализ и синтез, сопоставление и обобщение, классификация, а также социологические методы: анализ документов и анкетирование.

В качестве базовых теоретических источников, посвященных коммуникациям в организации, были рассмотрены труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и управления, организационной культуры, психологии управления, теории коммуникаций, социальной психологии, маркетингу, а также работы по теории связей с общественностью. В частности были использованы труды следующих авторов: А.И. Агеев, С.С. Баевская, С.А. Варакута, М.А. Василик, Н. Володина, А. Глотова, М.В. Гундарин, Е. Деменко, Е.Л. Драчева, А. Зверинцев, Т.Ю. Иванова, М.В. Каймакова, В.А. Мельма, М. Мескон, Б.З. Мильнер, Ж.В. Николаева, Е. Рудавина, М.И. Тимофеев, М.В. Хлынина.

В качестве эмпирической базы исследования использованы данные сайтов reklama-online.ru, delovoymir.biz и др., а также результаты проведенного в компании «Реклама Онлайн» социологического исследования.

Структура курсовой работы состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значение организационных коммуникаций

Организационная коммуникация как один из видов коммуникации играет важнейшую роль в современном обществе. К данному понятию обращались как отечественные, так и зарубежные исследователи. На сегодняшний день можно насчитать не один десяток определений. Рассмотрим некоторые из них.

Б.З. Мильнер обращается к следующему определению: «организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами»[\[1\]](#). Данного определения также придерживается В.А. Мельма[\[2\]](#).

«Коммуникации в организации - это информационное взаимодействие, в которое люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций»[\[3\]](#). Данного определения придерживаются также такие авторы, как Ж.В. Николаева[\[4\]](#) и М.В. Каймакова[\[5\]](#).

Н.Н. Григорьева определяет организационную коммуникацию как сложную, многоуровневую систему, охватывающую как саму организацию и ее элементы, так и внешнее окружение, а также строящуюся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах[\[6\]](#).

Также вполне интересное определение организационных коммуникаций дает О.А. Пешкова, определяя данное понятие следующим образом: «работники организации, объединенные взаимосвязанными и взаимообусловленными коммуникационными потоками друг с другом и внешней средой в коммуникационный процесс посредством коммуникационных каналов»[\[7\]](#).

Э. Джонс, Б. Ватсон и Дж. Гарднер, опираясь на историю развития коммуникации, в своем исследовании отмечают, что изначально этот феномен понимался как средство, с помощью которого индивидуальная активность членов организации координируется и позволяет достичь организационных целей. Затем последовало определение коммуникации как центрального процесса в организации. Новейшее понимание коммуникации находит выражение в ее трактовке как основания для создания организации. Организации постоянно адаптируются к изменяющимся экономическим условиям, перестраивая свои структуры, что отражается и на

процессах коммуникации: они одновременно и следуют за новыми организационными структурами, и способствуют их созданию[8].

Таким образом, анализируя данные определения, можно сказать, что организационная коммуникация - это процесс передачи информации о самой организации, ее целях и задачах не только сотрудникам внутри компании, но и внешнему окружению, при этом одновременно создаются и развиваются новые организационные структуры.

Можно выделить такие функции коммуникативности в организации, как контроль и мотивация сотрудников, их эмоциональное выражение, а также передача информации. Исходя из вышесказанного, организационная коммуникация делится на две большие группы - коммуникации внутри организации и коммуникации, направленные на внешнюю среду. Более подробно эти две группы будут рассмотрены далее.

Итак, процессы коммуникации играют важную роль не только в развитии, но и в функционировании современных организаций. Так, М.В. Хлынина в своей работе «Внутрикорпоративные коммуникации: проверка на прочность», выделяет «механический» и «человеческий» взгляд на данную проблему. Коммуникации – как обмен информацией – помогают всем частям организации работать слаженно, удовлетворяя тем самым системные потребности бизнеса, а коммуникации – как социальный процесс – строятся, как правило, на основе психоэмоциональных потребностей человека[9].

Исходя из вышесказанного, коммуникация является важнейшей составляющей в деятельности организации и обеспечения эффективности управления. Она представляет собой сложный и динамичный процесс.

1.2 Виды коммуникаций в организации

Организационная коммуникация является важнейшим инструментом в координации деятельности всех подразделений компании. В связи с этим, большое внимание исследователи уделяют видам организационных коммуникаций, рассматривая их как комплексно, так и отдельные виды[10] [11]. Итак, выделяют коммуникации, направленные на внешнюю среду, и коммуникации внутри организации. Рассмотрим их более подробно.

Стоит прежде всего обратить внимание на то, что любая компания не просто находится во внешнем окружении, а зависит от него и вынуждена регулярно адаптироваться к его изменениям. Следовательно, для эффективного развития компании необходимы интенсивные, регулярные и результативные коммуникации с внешней средой, к которым относятся: средства массовой информации, органы государственного регулирования, поставщики и потребители, ближайшие соседи и т.п.[\[12\]](#).

Изучению внешней среды уделяют внимание такие авторы, как Ж.В. Николаева, М.А. Василик, М. Мескон, М.В. Каймакова.

Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделяют три основные характеристики внешней среды организации – это сложность, подвижность и неопределенность. Под сложностью подразумевается вариативность факторов, на которые организация должна реагировать. Подвижность – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Неопределенность – функция объема информации, которой располагает компания и уверенность в ее надежности[\[13\]](#).

Также стоит отметить, что все авторы, изучающие внешнюю среду компании, выделяют следующие ее разновидности: среда прямого воздействия, конкурирующая среда, общественная среда и макросреда[\[14\]](#) [\[15\]](#). К внешней среде прямого воздействия относят поставщиков, потребителей и партнеров по бизнесу. К конкурирующей среде относятся общие конкуренты, конкуренты отрасли и конкуренты организации. В общественную среду входят законы, государственные органы, состояние экономики, политические и социокультурные факторы. К макросреде относят законы потребления культуры тех стран, с которыми так или иначе связана организация.

М. Мескон отмечает, что компания, взаимодействуя с внешней средой, использует различные средства коммуникации. «С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты»[\[16\]](#).

Другим немаловажным направлением организационных коммуникаций являются внутренние коммуникации, т.е. общение в компании персонала и менеджмента в

ходе совместной деятельности: обмен информацией, идеями, мыслями, решениями, задачами[17]. Изучением видов коммуникаций внутри организации занимались такие авторы, как Ж.В. Николаева, Т.Ю. Иванова, М.В. Каймакова, О. Чуева, О.А. Пешкова, В.А. Мельма, Б.З. Мильнер и др. Рассмотрим виды внутренних коммуникаций в организации более подробно.

Основной частью коммуникационного процесса в компании являются вертикальные коммуникации, так как «по вертикальным каналам осуществляется обмен информацией между руководителями и подчиненными»[18]. Такие каналы служат для распространения не только распоряжений и отчетности, а также для «прояснения задач, приоритетов, ожидаемых задач; обеспечения вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждения проблем эффективности работы; достижения признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствования и развития способностей у подчиненных; сбора информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещения подчиненных о грядущих изменениях; получения сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях» [19].

Стоит также обратить внимание, что вертикальные коммуникации могут носить как линейный, так и функциональный характер[20]. Линейные связи – это связи подчинения по всему кругу вопросов, а функциональные связи – это связи подчинения в пределах реализации определенных функций управления.

В связи с тем, что любая организация иерархически организована, то внутри вертикальных коммуникаций выделяют еще нисходящие и восходящие. Нисходящие коммуникации используются, когда информация передается от одного уровня к другому, более низкому, например, от руководителя к подчиненному. Стоит отметить, что в литературе выделяют следующие цели нисходящих коммуникаций: постановка конкретных задач по выполнению работы; обеспечение информацией о принятых в данной организации процедурах и практике; обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемой работы; информирование подчиненных о качестве их работы; предоставление идеологической информации для облегчения восприятия целей[21]. Эти цели также можно дополнить следующими: осуществление инструктирования по выполнению работы и обеспечение социальной поддержки подчиненных[22]. Таким образом, стоит отметить, что коммуникация эффективна только в том случае, когда руководители осознают, как их информация влияет на подчиненных.

Восходящие коммуникации используются в тех случаях, когда подчиненным необходимо донести руководителю информацию о результатах работы и текущих проблемах. Стоит также отметить, что восходящая информация может использоваться и «руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей, при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства»[23]. Как отмечает Ж.В. Николаева, «необходимым условием эффективных восходящих коммуникаций является свободный подход, вовлекающий работников в процесс управления и наделяющий их полномочиями»[24]. Стоит также подчеркнуть, что последнее время в организациях активно используются кружки качества, т.е. создание групп из сотрудников, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей[25].

Следующий вид – горизонтальные коммуникации. Они носят менее формальный характер, чем вертикальные и возникают в компаниях в процессе взаимодействия сотрудников равных по положению. Т.Ю. Иванова и В.И. Приходько определяют их основное назначение – «способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих при этом проблем»[26]. Выделяют четыре основные цели горизонтальных коммуникаций, а именно – координация заданий, решение проблем, обмен информацией и разрешение конфликта[27]. Оценивая влияния коммуникации на организацию, М.В. Каймакова говорит: «Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач, то интерактивные коммуникации оказывают положительное влияние. Однако, если в группе «равных» не возникает необходимости объединить свои усилия, содержание происходящих между ними коммуникаций может принять неадекватные или даже деструктивные формы»[28].

Менее всего исследователи уделяют внимание диагональным коммуникациям, т.е. когда обмен информацией происходит между сотрудниками разных отделов и подразделений разных уровней иерархии[29]. Диагональные коммуникации, как правило, используются, когда коммуникации другими способами затруднены.

Особое внимание уделяется изучению формальных и неформальных коммуникаций. Например, А. Зверинцев отмечает, что формальная коммуникация «выстраивается руководителями организации, исходя из производственных потребностей. Ей присуще геометрическая строгость и определенная гармония»[30]. Стоит также отметить, что такие коммуникации определяются организационными и функциональными регламентами и зачастую используются в иерархических

структурах управления.

Стоит также учитывать, что при решении каких-либо рабочих вопросов в организации неформальные коммуникации воспринимаются сотрудниками как более значимые, чем формальные. Это связано с тем, что «неформальные коммуникации более гибкие, распространяются более быстро, по скрытым каналам, поэтому следует управлять неформальными коммуникациями, препятствуя их распространению только в случае, если это вредит организации» [31]. Также в неформальной системе коммуникаций информация зачастую распространяется с помощью слухов. Однако слухам приписывается репутация неточной информации. Можно выделить несколько видов слухов, которые наиболее часто используются в организации: «мечты и чаяния», слухи-«пугало», «вбивание клиньев» и финальный слух [32]. Подробная характеристика этих слухов представлена в приложении А.

О.А. Пешкова отмечает, что наличие в компании слухов и сплетен в основном свидетельствует о неэффективной формальной коммуникации, однако это также иногда является индивидуальными особенностями человека. Она также выделяет еще один вид неформальной коммуникации - «тайный телеграф»: «источником распространения слухов и сплетен являются отдельные сотрудники. Такого рода передача сообщений характерна для взаимосвязанной сети, обратная связь неформальных коммуникаций в данном случае весьма результативна» [33].

Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий в настоящее время играют большую роль в развитии внутриорганизационных коммуникаций. Такие коммуникации осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий. Стоит отметить, что сегодня многие современные организации используют новейшие информационные технологии для налаживания процесса коммуникации как внутри организации, так и с внешней средой. Примером таких коммуникации могут служить видеоконференции, вебинары, страницы в социальных сетях, сайты компаний, корпоративные сайты, корпоративная электронная почта и т.п., при этом все средства, используемые в той или иной компании должны быть доступны всем сотрудникам. Как отмечает М.В. Каймакова «современная система персональных телекоммуникационных услуг использует цифровую компьютерную электронику, способную передавать данные, графические изображения и видеоматериалы» [34].

Еще одной разновидностью организационных коммуникаций является межличностная коммуникация. Это передача информации от одного лица к другому, при этом обратная связь имеет большое значение, так как она превращает такую коммуникацию в двухсторонний процесс. Так как обратная связь здесь имеет большое значение, то исследователи выделяют несколько основных характеристик эффективной обратной связи: намерение, конкретность, описательность, полезность, своевременность, готовность, ясность и достоверность [35]. В межличностной коммуникации предполагается, что «каждый из его участников признает незаменимость, уникальность своего партнера, принимают во внимание особенности его эмоционального состояния, самооценки, личностных характеристик и в свою очередь рассчитывает на встречное внимание» [36].

Таким образом, организационные коммуникации делятся на коммуникации с внешней средой и коммуникации внутри организации. Существуют различные виды организационных коммуникаций, такие, как вербальные и невербальные, горизонтальные, вертикальные и диагональные, формальные и неформальные, нисходящие и восходящие, межличностные коммуникации, коммуникации в малых группах, а также коммуникации с помощью технических средств.

1.3 Современные технологии в управлении коммуникациями в организации

Как было показано в предыдущем параграфе курсовой работы, для успешного функционирования организации как коммуникативной системы необходимо грамотное и эффективное управление внутренними коммуникациями.

Эффективные внутренние коммуникации помогают достичь сразу несколько целей, во-первых, создание здоровой атмосферы в коллективе, во-вторых, повышение вовлеченности команды в общее дело, что будет способствовать росту коэффициента эффективности каждого сотрудника, а в-третьих, повышения лояльности и формирования образа организации как хорошего работодателя [37]. Н. Володина выделяет еще такую цель, как повышение мотивации персонала [38].

Основными задачами внутренних коммуникаций являются: формирование единого информационного пространства, развитие и поддержание политики транспарентности руководства, разъяснение корпоративной политики в области

обучения и развития персонала, формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании, устранение коммуникативных разрывов и достижение взаимопонимания, а также развитие обратной связи[39].

Далее подробно остановимся на правилах, инструментах и принципах выстраивания эффективных внутриорганизационных коммуникаций. Однако для начала, на наш взгляд, целесообразнее рассмотреть фундамент и этапы выстраивания таких коммуникаций.

Так, например, В. Чемяков в своей работе «Анатомия внутренних коммуникаций» выделяет пять этапов: получение информации, обработка полученных данных, выбор оптимальных каналов передачи информации, своевременность и получение обратной связи[40]. Н. Володина выделяет четыре этапа создания системы внутренних коммуникаций, а именно - подготовку, выбор инструментов реализацию и оценку эффективности[41].

Примерный перечень этапов, проводимых в рамках внутренних коммуникаций, выглядит следующим образом: диагностика, формирование единого информационного пространства, создание единых корпоративных правил и стандартов, укрепление лояльности персонала, а также мониторинг и выработка новых задач. В.А. Мельма последний этап «мониторинг и выработка новых задач» разбивает на три этапа, а именно - мониторинг работоспособности средств внутренних коммуникаций, оценка эффективности, а также разработка и принятие мер по усовершенствованию средств внутренних коммуникаций[42].

В дальнейшем, при анализе и разработке системы коммуникаций в компании «Реклама Онлайн» будем придерживаться выделенных выше этапов построения эффективных внутренних коммуникаций, т.к. данный подход наиболее распространен среди зарубежных и отечественных компаний, а также является наиболее полным и четко структурированным.

Стоит отметить, что система внутренних коммуникаций является одной из основных технологий повышения эффективности работы сотрудников. Основной задачей является увеличение лояльности сотрудников, вовлечение в достижение целей компании. В связи с этим в управлении внутренними коммуникациями выделяют следующие группы инструментов: организационные, информационные, коммуникативные и аналитические[43].

Организационные инструменты предполагают идеологическое и организационное воздействие, которое создает основу позитивных взаимоотношений компании и работников. Здесь можно выделить направления: корпоративная идеология, документы, где зафиксированы корпоративные убеждения и норма поведения, а также организационная поддержка корпоративных приоритетов[44]. В данную группу относятся следующие инструменты: собрания, совещания, встречи руководства с сотрудниками, дни открытых дверей, награждения, корпоративный кодекс, ознакомительная литература и др. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Немаловажным инструментом является корпоративный кодекс - «документ или свод документов, описывающий правила ведения дел и взаимоотношений внутри компании»[45]. В.А. Мельма отмечает, что «внедрение «корпоративных правил» позволит, во-первых, сократить период адаптации новых сотрудников, во-вторых, сэкономить время наставников»[46].

Информационные инструменты, прежде всего, включают внутренние публикации, которые используются для формирования позитивного имиджа работодателя, повышения согласованности действий сотрудников, усиления чувства причастности и укрепления лояльности[47]. В данной группе можно выделить следующие инструменты: внутрикорпоративные издания, корпоративный сайт, доски объявлений, доску почета, интранет.

Корпоративный сайт является одним из самых оперативных и интерактивных средств связи и передачи информации. Он может также использоваться для ведения диалога с сотрудниками компании в свободном, неформальном режиме[48]. Еще одним актуальным средством является интранет, или корпоративный информационный портал. Данный инструмент предназначен для создания единого информационного пространства компании и позволяет интегрировать в единое целое разнородные корпоративные приложения, предоставляя им единый интерфейс доступа[49].

К информационным инструментам также можно отнести и сторителлинг, который выполняет такие функции, как пропагандистская (истории вдохновляют, воодушевляют и убеждают сотрудников), объединяющая (способствует развитию корпоративной культуры), коммуникативная (повышение эффективности внутренних коммуникаций), воздействие (пополнение средств мотивации персонала и укрепление репутации лидера), утилитарная[50].

Коммуникативные инструменты является хорошим средством повышения эффективности внутренних коммуникаций и укрепления единства. Сюда относятся такие инструменты, как корпоративные мероприятия, создание информационных поводов, обучающие и адаптационные мероприятия, благотворительные акции с участием сотрудников и т.д.

Корпоративные мероприятия представляют собой «большой блок различных акций и внутрикорпоративных событий, нацеленные в первую очередь на внутреннюю аудиторию»[\[51\]](#). Основными целями корпоративных мероприятий являются: командообразование, формирование и закрепление корпоративной культуры, внедрение идеи и моделей поведения, а также повышение эффективности неформальных внутренних коммуникаций[\[52\]](#). Также данные цели можно дополнить следующими: укрепление кадрового состава, нейтрализация конфликтных ситуаций в коллективе, выявление назревающих проблем путем неформального общения и их разрешение, формирование лояльного отношения к фирме, повышение количественных и качественных показателей работы сотрудников[\[53\]](#).

К обучающим и адаптационным мероприятиям относят адаптационные тренинги, корпоративное обучение, профессиональные соревнования и т.п. Такие мероприятия предполагают проведение семинаров и тренингов для повышения квалификации, профессионального роста сотрудников, а также для адаптации новых сотрудников и обеспечивают единое понимание корпоративных приоритетов и их связи с текущей работой[\[54\]](#). Тренинги выполняют не только обучающую функцию, но и «налаживают связи между сотрудниками, усиливают привязанность работника к своей компании»[\[55\]](#). Образовательные программы в российских организациях можно разделить на две группы – обязательные и развивающие. К первым относятся адаптационные занятия, которые проходит каждый новый сотрудник, а ко вторым относят своеобразное повышение квалификации, связанное с расширением спектра услуг, предоставляемых компанией.

Аналитические инструменты необходимы для поддержания внутренних коммуникаций в организации. Сюда относятся все инструменты обратной связи от сайтов и форумов до мониторинга социально-психологического климата в подразделениях, опросов и собеседований с увольняющимися сотрудниками[\[56\]](#). В данной группе можно выделить такие инструменты, как обратная связь с сотрудниками, «горячая линия», ящики предложений и др.

Для выстраивания и управления формальными и неформальными внутренними коммуникациями в организации О.А. Пешкова выделяет следующие приемы: организовывать и координировать формальные потоки сообщений в соответствии с миссией, целью, функциями и структурой компании; для предотвращения информационных перегрузок персонала следует частично ограничивать потоки коммуникаций, предназначая их только тем сотрудникам, которым та или иная информация требуется для осуществления деятельности; для снижения потерь вследствие искажения информации следует добиваться уменьшения уровней управления; обновлять качественный уровень технических средств коммуникации; применять более современные коммуникационные технологии; выявлять и минимизировать коммуникационные барьеры; следует выявлять полноту информированности сотрудников о различных аспектах деятельности организации, периодически сопоставляя выявленное мнение персонала с мнением руководства об оценке персоналом управленческих действий и решений; иногда следует специально генерировать слухи для мониторинга общественного мнения по наиболее важным вопросам деятельности организации[57].

Также данные приемы можно дополнить: в случае позитивного влияния структуры неформальных коммуникаций на производственный процесс, необходимо осуществлять подбор и расстановку кадров в компании в соответствии со структурой неформальных коммуникаций; имеющиеся в компании продуктивные неформальные коммуникации следует использовать для формирования временных и постоянных формальных групп; связи, препятствующие эффективной деятельности компании, следует изменять или разрывать, а также менять состав работников и подразделений компании; необходимо организовывать тренинги, семинары, курсы повышения квалификации; следует более широко использовать технологии системы интегрированных коммуникаций таких, как PR, брендинг, применяя возможности сети Интернет, различных социальных сетей, корпоративных СМИ, локальной сети организации[58].

Итак, все вышесказанное помогает делать внутренние коммуникации в организации эффективными. Но не стоит забывать о том, что нужно проводить оценку эффективности выполненной работы. Это можно делать через различные количественные и качественные характеристики. Руководитель направления IBM CollaborationSolutions, IBM России и СНГ, Андрей Акулов отмечает среди этих характеристик скорость получения ответа на вопрос в корпоративной системе, количество людей в условной информационной цепочке, возможность проследить историю активности сотрудника. Наиболее распространенными и традиционными

способами измерения эффективности являются опросы и анкетирования сотрудников[59].

К вышеперечисленным критериям оценки эффективности системы внутренних коммуникаций можно добавить: количество коммуникационных каналов; количество выполнения совместных работ, требующих усилий разных подразделений организации одновременно; своевременность распространения информации; адекватность применения информационных каналов; наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании; количество распространяемых слухов[60].

М.В. Хлынина выделяет два ключевых показателя эффективности внутрикорпоративных коммуникаций - качество информационных потоков и удовлетворенность сотрудников. Если во втором случае эффективность можно проверить анкетированием, то в первом для оценки эффективности используются следующие критерии качества информации: релевантность, понятность, краткость, полнота и достаточность, достоверность, своевременность, адресность, адекватность средства коммуникации и доступность[61]. Более подробная характеристика критериев качества информации представлена в приложении Б.

Таким образом, внутренние коммуникации в организации – это процесс обмена информацией, протекающей в рамках задач и интересов конкретной организации, между сотрудниками данной компании. Нами были рассмотрены различные виды организационных коммуникаций. Также стоит отметить, что все средства внутриорганизационных коммуникаций в общем виде можно разделить на три группы – печатные средства, аудио- и видеосредства, а также средства личных контактов. Внутриорганизационные коммуникации формируются с помощью таких инструментов, как коммуникативные, организационные, аналитические и информационные.

Таким образом, коммуникации внутри организации играют важную роль в развитии компании, т.к. они помогают всем частям организации работать слаженно и эффективно, тем самым удовлетворяя потребности бизнеса.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ «РЕКЛАМА ОНЛАЙН»

2.1 Общая характеристика компании «Реклама Онлайн»

Компания «Реклама Онлайн» создана в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основание компании началось с создания в 2001 году общероссийской системы подачи рекламы в региональные СМИ — www.reklama-online.ru. Датой основания компании считается 11 марта 2001 года. В настоящее время компания «Реклама Онлайн» считается крупнейшим сайтом, не имеющим аналогов в российском сегменте Интернета. Данный портал содержит прайсы более чем на 7000 печатных изданий, 2000 телеканалов, 1000 радиостанций в городах не только России, но и ближнего зарубежья. Стоит отметить, что ежедневная аудитория проекта превышает 4500 уникальных посетителей. История компании представлена в приложении В.

Согласно Уставу, целью создания компании «Реклама Онлайн» является получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами. Здесь также прописаны основные направления деятельности компании, а именно: рекламная деятельность; маркетинговые исследования и выявление общественного мнения; деятельность в области фотографии; издание газет; издание журналов и периодических публикаций; издание звукозаписей; прочие виды издательской деятельности; полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области; предоставление прочих деловых услуг, не включенных в другие группировки; деятельность в области радиовещания и телевидения; деятельность информационных агентств; прочая деятельность в области спорта; организация перевозок грузов; курьерская деятельность, кроме деятельности национальной почты; прочая деятельность по разработке программного обеспечения и консультированию в этой области; деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, в том числе ресурсов сети Интернет; деятельность в области права; предоставление секретарских, редакторских услуг и услуг по переводу.

В настоящее время компания «Реклама Онлайн» осуществляет размещение рекламы в регионах России и СНГ. Позиции компании наиболее сильны в следующих сегментах рекламного рынка: региональная пресса; реклама на

телевидении; реклама в метро; наружная реклама; радиореклама; реклама на транспорте; производство вывесок и световых конструкций; реклама в лифтах; интернет-реклама; BTL- услуги.

Также стоит отметить, что в компании существуют базовые принципы, которых придерживаются сотрудники. Данные принципы отражают представления компании о профессиональном и качественном обслуживании клиентов и представлены на официальном сайте компании:

- оперативность, т.е. все поставленные задачи и вопросы, включая разработку дизайна, размещение, реализацию промо-акций и подготовку отчетности, сотрудники решают без задержек, оперативно;
- компетентность, т.е. компания на рынке рекламных услуг уже 13 лет, в течение которых успешно проведено несколько тысяч кампаний. За это время компания наработала самую полную в интернете базу СМИ, лучших подрядчиков в регионах России по различным направлениям;
- надежность, т.е. компания имеет свои партнерские агентства, с которыми сотрудничает уже много лет, качественно составляет медиаплан, предварительно изучив СМИ, оценивает эффективность каждого мероприятия, прежде чем отправить сценарий на согласование, а также имеет собственную базу клиентов - крупных и известных региональных рекламодателей, которые ей доверяют.

Стоит отметить, что штат компании на сегодняшний день состоит из 155 человек. В составе компании 6 отделов продаж, отдел по работе с рекламными агентствами, отдел размещения, отдел медиапланирования, типография «Айкон», рекламно-производственное агентство «Сибирский неон», PR-отдел, BTL-отдел, дизайн-студия и библиотека. Более подробно организационная структура компании представлена в приложении Г.

Из приложения видно, что все отделы, так или иначе, взаимодействуют с генеральным директором, который осуществляет управление компанией. Почти все отделы имеют следующий состав - руководитель, заместитель или помощник, менеджеры и операторы. Это позволяет компании находиться в рабочем положении и не терять время при отсутствии руководителя или одного из ведущих специалистов.

Организационную структуру внутренних коммуникаций можно определить как формальную сеть передачи информации, обеспечивающую необходимый уровень

эффективности, а также определяющую принципы разделения труда, структуру и размеры подразделений, правила делегирования полномочий. Такая структура является основой формальной коммуникации, т.е. передачи служебной информации и связывает сотрудников организации по вертикали и горизонтали.

Рассмотрим и другие структуры внутренних коммуникаций, которые были выделены ранее, а именно - социально-демографическую, профессиональную, неформальную, психологическую, структуры и внутрикоммуникативные сети.

Социально-демографическая структура делится на два типа - гомогенные и гетерогенные структуры. В компании «Реклама Онлайн» преобладают гомогенная структура. Более подробно она будет рассмотрена далее, в параграфе 2.2.

В профессиональной структуре выделяют четыре типа подразделений: административный, производственный, обслуживающий и инженерно-технический. Административный персонал компании «Реклама Онлайн» представлен генеральным директором, менеджером по персоналу, юристом и офис-менеджером, в обязанности которых входит организация управления компанией. Производственный персонал представлен производственным отделом и типографией (компании «Сибирский неон» и «Айкон»). Инженерно-технический персонал представлен IT-отделом. Самым большим подразделением в компании считается обслуживающий персонал, куда входят: центр исследований, отдел маркетинга, отдел размещения, учебный центр, PR-отдел, BTL-отдел, финансовый отдел, отдел интернет-рекламы, отдел медиапланирования, дизайн студия, библиотека, курьер, а также департамент по работе с клиентами. Даная структура основана на разделении труда и необходимости согласования, координации реальных действий всех сотрудников.

Также стоит отметить, что в компании хорошо развита неформальная структура, т.к. практически все сотрудники общаются не только друг с другом, но и зачастую, с руководителем на равных, как правило, не соблюдая субординацию. В компании также активно возникают различные неформальные группы, что позволяет существенно упростить общение сотрудников и передачу информации, как по вертикальным каналам коммуникации, так и по горизонтальным и диагональным.

Психологическая структура компании также хорошо развита. В каждом отделе есть сотрудник, который контролирует прохождение информации к другим работникам и лидер мнений, который оказывает влияние на мнение и поведение других работников. Как правило, две эти роли выполняет руководитель, а также

административный персонал. Лидером мнений также могут выступать и ведущие специалисты, заместители руководителей или сотрудники с наибольшим стажем работы в данной компании. Также стоит отметить, что практически во всех отделах есть человек, который в наибольшей степени общается с сотрудниками из других отделов, тем самым он является связующим звеном между различными группировками, как формальными, так и неформальными.

Что касается внутрикорпоративных сетей, то в компании развиты децентрализованные сети. Они обеспечивают общение сотрудников друг с другом. Как уже отмечалось ранее, такие сети эффективны в том случае, когда производственные задания требуют постоянного обмена информацией.

Таким образом, благодаря данной коммуникационной структуре в компании формируется более благоприятный морально-психологический климат, что в свою очередь обеспечивает более высокую мотивацию и активность сотрудников. Также благодаря данной структуре в компании способности каждого сотрудника находятся на виду, ограничивается «потеря» и искажение информации. Стоит отметить, что данная коммуникативная структура способствует творческой работе сотрудников, что является немаловажным для работников рекламного агентства.

Рассмотрим деятельность компании в направлении управления организационными коммуникациями.

Прежде всего, стоит обратить внимание на то, что должного внимания данному направлению в компании не уделяется. Нет ответственного сотрудника, который мог бы заниматься этим вопросом. Также в компании нет документации, регламентирующей внутренние коммуникации. На данный момент внутрикорпоративными коммуникациями занимается менеджер по персоналу и руководитель PR-отдела.

На данный момент PR-отдел состоит из 6 человек: руководитель отдела, менеджер по работе со СМИ, два менеджера по направлению «самореклама», а также PR-менеджер общего профиля.

Стоит отметить, что должностная инструкция отсутствует и у сотрудников PR-отдела, и у менеджера по персоналу.

Использование метода наблюдения за деятельностью специалистов, которые в своей работе должны уделять достаточно много времени для формирования и совершенствования внутриорганизационных коммуникаций, показало, что

проблемы, связанные с внутренними коммуникациями, не решаются ни в PR-отделе, ни менеджером по персоналу. Однако стоит отметить, что активно используются такие инструменты внутрикорпоративных коммуникаций, как корпоративные мероприятия, доска почета и информационных плакаты.

Таким образом, созданная коммуникативная структура в компании состоит из горизонтальных, вертикальных и диагональных связей. Активно используются горизонтальные коммуникации, т.к. большую часть рабочего времени сотрудники общаются на одном уровне организации. Здесь передается информация не только личного характера, но и рабочая. Так как активно используются горизонтальные коммуникации, то вполне возможно, что в компании присутствует проблема распространения слухов и их влияние на компанию, а как следствие низкое качество передаваемой информации.

Вертикальные коммуникации осуществляются в основном при отчетности, постановке задач руководителем и решении организационных вопросов. Реже всего в компании используются диагональные коммуникации, как правило, они используются при решении каких-либо вопросов. Таким образом, в компании существуют проблемы по налаживанию вертикальных и диагональных коммуникаций, т.к. они развиты не в полной мере.

2.2 Анализ внутренних коммуникаций в компании «Реклама Онлайн»

Для изучения внутренних коммуникаций в компании «Реклама Онлайн» было проведено социологическое исследование. Анализ внутренних коммуникаций осуществлялся с помощью метода анкетирования сотрудников компании. Разработанная анкета представлена в приложении Д.

Цель исследования – изучить состояние внутренних коммуникаций в компании на данный момент и выявить существующие проблемы, а также мнения сотрудников о способах их решения.

Исходя из выделенной цели, были поставлены следующие задачи:

- изучить особенности восприятия различных средств внутренних коммуникаций персоналом компании;
- изучить содержание получаемой информации и каналов ее распространения;

- выявить проблемы в управлении внутренними коммуникациями в компании;
- изучить мнения сотрудников по улучшению системы внутренних коммуникаций в компании.

Численность сотрудников компании – 155 человек. Были опрошены 107 человек, что составляет 69% от всего штата компании. Остальные сотрудники не приняли участие в исследовании по следующим причинам: отпуск, больничные, командировки и д.р.

Далее более подробно рассмотрим результаты анкетирования. В опросе приняли участие 43% мужчин и 57% женщин, что соответствует структуре сотрудников по информации отдела кадров. Среди опрошенных большинство (70%) – сотрудники в возрасте от 18 до 29 лет. Остальные – это работники более старших возрастных групп (28% - в возрасте от 30 до 39 лет; 1,9% - старше 40 лет). Почти половина сотрудников (40,2%) работают в компании от 1 года до 5 лет, 24,3% сотрудников работают меньше года, 22,4% работают в компании 6-10 лет. Это свидетельствует с одной стороны, о том, что коллектив в основном сработанный и знающий друг друга, а с другой стороны в компании высока текучесть кадров, и поэтому менее половины сотрудников имеют богатый опыт работы в данной компании и глубокие знания в данной отрасли. Также стоит отметить, что должностной статус большинства опрошенных – это менеджеры (54,2%) из различных отделов продаж и отдела медиапланирования. Большинство сотрудников компании имеют высшее образование (73,8%). Более подробные результаты представлены в приложении Е.

В нашем исследовании все вопросы можно разделить на несколько блоков:

- вопросы, посвященные изучению качеству информации, получаемой сотрудниками из различных средств коммуникации;
- вопросы, посвященные изучению вертикальных коммуникаций;
- вопросы, посвященные изучению горизонтальных и диагональных коммуникаций, а также слухов;
- вопросы для изучения из каких средств коммуникации сотрудники получают информации, а также из каких хотели бы получать;
- вопросы, посвященные изучению мнения сотрудников компании о развитии внутренних коммуникаций.

Итак, для начала рассмотрим информацию, которую получают сотрудники из различных средств коммуникации и оценим ее качество. Это необходимо прежде всего для того, чтобы узнать какая информация передается в компании при

помощи различных каналов коммуникации и какая информация более востребована среди сотрудников компании. Оценка качества информации необходима для того, чтобы узнать какие каналы коммуникации наибольшим образом подходят для той или иной информации, а также выяснить не только их проблемные зоны и разработать рекомендации для усовершенствования каналов коммуникации, а также выработать рекомендации по улучшению качества передаваемой информации.

Были выделены следующие виды информации в компании: институциональная информация, развлекательная, информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях в компании, поздравления, отчетная информация, адаптационная информация, история компании и ее деятельность, информация о кадровых изменениях, приказы, распоряжения, рекомендации, финансовая информация и нормативная информация. Содержательные характеристики информации представлены в приложении Ж.

Как было отмечено выше, наиболее распространенным средством передачи информации в компании являются личные контакты. С помощью таких средств, согласно приложению Е, в основном передается такая информация, как развлекательная (98,1%), информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях в компании (96,3%), поздравления (92,5%), институциональная информация (43,9%) и информация о кадровых изменениях (66,4%).

Передача такой информации с помощью личных контактов объясняется, прежде всего, ее неформальным содержанием. Так, например, передача развлекательной информации представляет собой неформальное общение сотрудников друг с другом, т. е. неформальные горизонтальные коммуникации. Что касается поздравлений, то здесь имеет место личные поздравления сотрудников с праздниками др. событиями. Институциональная информация передается с помощью личных контактов, прежде всего, по той причине, что в компании отсутствуют какие-либо документы, рассказывающие о целях, миссии, философии, ценностях и принципах рекламного агентства. Поэтому данную информацию сотрудники получают путем личных контактов. Данные коммуникации осуществляются в компании как по вертикали, так по горизонтали и диагонали. Стоит также отметить, что в компании информация также активно передается по таким каналам, как слухи. Что касается информации о кадровых изменениях, то такая информация также передается путем личных контактов и как правило при помощи слухов. Это связано с тем, что такая информация не доступна и не

доводится до всех сотрудников, а узнают о ней при помощи слухов.

Для изучения качества данной информации сотрудникам предлагалось оценить ее по девяти критериям качества, которые были рассмотрены нами ранее в теоретической части, по 5-ти бальной шкале.

Из приложения Е видно, что качество информации передаваемой путем личных контактов, сотрудники в среднем оценивают на 5 баллов. Однако достоверность такой информации они оценивают всего на 3 балла. На наш взгляд это связано с тем, что данная информация ничем не подкреплена и носит устную договоренность, а также с тем, что в компании широко распространен канал слухов.

Далее рассмотрим, какую информацию получают сотрудники из печатных средств коммуникации. Как видно из приложения Е, с помощью данного канала коммуникации в основном распространяется такая информация, как поздравления (98,1%), приказы, распоряжения, рекомендации (74,8%), а также информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятий и событий в компании (45,8%).

Стоит отметить, что поздравления передаются с помощью таких форм внутренних коммуникаций, как открытки, письма и информационные плакаты. Что касается информации о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях в компании, то она представлена на доске почета, информационных плакатах.

Из приложения Е видно, что в среднем качество информации, передаваемой по печатным каналам коммуникации, сотрудники оценили на 4 балла. Стоит отметить, что такую информацию большинство сотрудников считают достоверной и полной, а также информация имеет конкретного адресата.

Реже всего в компании используются такие средства коммуникации, как аудио- и видеосредства. Что касается данных источников, здесь передается в основном такая информация, как развлекательная (88,8%), информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях (86,9%) и поздравления (58,9%).

Здесь также передается в основном информация неформального характера. Стоит отметить, что аудио- и видео средства не распространены в компании. Среди них широко распространены социальные сети, а именно группа вконтакте - https://vk.com/ro_ru. Здесь сотрудники компании выкладывают фотографии, видео и посты не только о жизни самих сотрудников, но и о событиях, проходящих в компании. Здесь можно увидеть поздравления, сериал «Рэпанутые», где есть

компания и ее сотрудники, фотоотчеты с корпоративных мероприятий, ссылки на статьи о компании, где сотрудники рассказывают о деятельности ГК «Реклама Онлайн» и пр.

Что касается качества такой информации, то сотрудники оценивают ее в среднем на 4 балла. Здесь стоит отметить, что сотрудники своевременность такой информации оценивают на 5 баллов, в релевантность всего на 2 бала.

Таким образом, можно отметить слабые стороны содержания информации, передаваемой по таким каналам коммуникации, как печатные средства, личные контакты, аудио- и видеосредства. Так, информация, передаваемая с помощью печатных средств не является краткой, информацию, передаваемую путем личных контактов, сотрудники считают не достоверной, а с помощью аудио- и видеосредств не релевантной. На эти слабые стороны содержания информации будет акцентировано внимание при разработке практических рекомендаций по совершенствованию внутренних коммуникаций в компании «Реклама Онлайн».

Далее целесообразно рассмотреть, насколько та или иная информация, передаваемая внутри компании, соответствует критериям качества. Исходя из приложения Е, видно, что качество большинства информации сотрудники оценивают в 4 балла.

Так, например, нормативную и финансовую информации сотрудники компании оценивают на 3 балла. Они считают, что такая информация не всегда доступна, своевременна, а также зачастую используются некорректные средства коммуникации для передачи данной информации. Стоит отметить, что такая информация считается достоверной, вполне понятной, а также связанной с деятельностью и проблемами компании.

Наивысший балл, по мнению сотрудников, получила такая информация, как поздравления. Ее оценили на 5 баллов. Однако, сотрудники считают, что поздравления не всегда связаны с деятельностью компании и не всегда касаются того или иного человека. Это объясняется, тем, что информация не всегда предназначена для конкретного сотрудника, а просто доводится до сведения всего. Такая информация представлена во внутренней базе, информационных плакатах, а также рассылкой всем сотрудникам по корпоративной почте.

Мнения сотрудников, по поводу отчетной информации разделились. Так часть оценивает такую информацию на 4 балла, а другая часть сотрудников на 5 баллов. Так, данную информацию считают достоверной, полной, понятной, касающейся

деятельности компании и ее проблем, а также направленной определенному адресату, в большинстве случаев руководителям. Однако такая информация не всегда доступна, своевременна, а также в большинстве случаев представленная не в краткой форме и зачастую передается не корректными средствами коммуникаций в той или иной ситуации.

Такую информацию, как институциональная, развлекательная, адаптационная, информация о жизни сотрудников и отделов, об истории и деятельности компании, о кадровых изменениях, а также приказы и распоряжения, сотрудники в среднем оценивают на 4 балла. Отметим сильные и слабые стороны такой информации. Так, например, информацию о кадровых изменениях, сотрудники считают достоверной, но не всегда доступной и понятной. Приказы, распоряжения и рекомендации не всегда имеют краткую форму и как правило не доступны для сотрудников, однако, вполне достоверны. Информацию об истории компании и ее деятельности сотрудники считают вполне достоверной, доступной и релевантной.

Адаптационную информацию сотрудники считают достоверной, полной и релевантной, однако она доступна не всем сотрудникам и не всегда. Что касается информации о жизни сотрудников, отделов, событий и мероприятий в компании, то здесь, по мнению сотрудников компании, зачастую используются некорректные средства коммуникации, а также данная информация не всегда касается того или иного сотрудника. На наш взгляд это связано с тем, что в компании широко используются слухи. Минусы качества развлекательной информации состоят в том, что она не всегда достоверна, кратка, а также редко связана с деятельностью компании и ее проблемами. Институциональная информация, по мнению сотрудников, как правило, доступна, достоверна, понятна и связана с деятельностью компании, однако адекватность средства коммуникации, адресность и своевременность сотрудники оценивают всего на 3 балла.

Таким образом, всю информацию в компании, в среднем сотрудники оценивают следующим образом: доступность и адресность – 3 балла, адекватность средства коммуникации, своевременность, полнота, краткость и понятность – 4 балла, а достоверность и релевантность – 5 баллов.

Следующий выделенный нами блок вопросов посвящен изучению вертикальных коммуникаций в компании «Реклама Онлайн». Здесь нами были изучены взаимоотношения сотрудников с руководителями, каналы передачи информации, возникновение конфликтов, а также проведение собраний, совещаний и планерок как в компании в целом, так и в отделах. Рассмотрим полученные результаты.

Для начала рассмотрим, с помощью каких средств коммуникации руководители взаимодействуют с подчиненными. Согласно приложению Е. видно, что основными средствами вертикальных коммуникаций в компании являются личные контакты (100%) и коммуникации с помощью технических средств (95%), в то время как наименьшей популярностью пользуются совещания (16.8%) и переговоры (7,5%).

Стоит отметить, что в нисходящих вертикальных коммуникациях в основном используются личные контакты, совещания и переговоры. Здесь руководитель ставит конкретные задачи, обеспечивает подчиненных информацией, необходимой для исполнения определенных работ, информирует о качестве выполненной работы, проводит инструктажи, мотивирует и стимулирует сотрудников на выполнение работы. Что касается восходящих вертикальных коммуникаций, то здесь в основном используются личные контакты и технические средства. Сотрудники передают руководителю информацию о выполненной работе и текущих проблемах. Стоит также отметить, что посредством личных контактов происходит и неформальное общение руководителя и подчиненных, могут также обсуждаться и личные проблемы. Также стоит отметить, что среди технических средств вертикальных коммуникаций можно выделить корпоративную почту, внутреннюю базу, социальные сети, АТС, icq, skype и сотовые телефоны.

Далее рассмотрим частоту возникновения конфликтных ситуаций между руководителем и подчиненным. Так, из приложения Е видно, что конфликтные ситуации между руководителем и подчиненными возникают редко (71%). На наш взгляд основной причиной, можно назвать широко распространенное неформальное общение внутри организации, поэтому сотрудники всегда могут найти компромисс, который устроит обе стороны.

Также в возникновении конфликтных ситуаций большую роль играет то, насколько сотрудникам понятны задачи руководителя. Так, согласно приложению Е, в основном все поставленные задачи всегда понятны сотрудникам (60,7%), в то время как 35% сотрудникам поставленные задачи иногда понятны, а иногда нет, и всего 4,3% сотрудникам поставленные задачи зачастую непонятны. Таким образом, это является еще одним показателем, что вертикальные коммуникации налажены в компании хорошо, поэтому конфликтные ситуации возникают крайне редко. А также это является показателем компетентности руководителей компании «Реклама Онлайн».

Еще одной из форм вертикальных коммуникация является проведение собраний, совещаний и планерок, как в компании в целом и в отдельных отделах.

Рассмотрим, как часто проводятся данные мероприятия.

Согласно приложению Е большинство опрошенных (57%) считают, что собрания в компании проводятся нерегулярно, однако довольно много тех (43%), кто не знает о проведении собраний в компании. Что же касается проведения совещаний и собраний на уровне отделов, то все сотрудники единогласно ответили, что такие мероприятия не проводятся.

Таким образом, нерегулярное проведение совещаний и собраний в компании в целом и отсутствие их в отделах, свидетельствует о неполном использовании всех средств внутренних коммуникаций. Таким образом, сотрудники редко обсуждают деловые аспекты своей работы, а как следствие они испытывают трудности в выражении своих мыслей и плохо слушают друг друга. Все это является одной из проблем в выстраивании эффективных внутренних коммуникаций.

Следующий, рассмотренный нами блок посвящен изучению горизонтальных и диагональных коммуникаций, а также слухов. Здесь нами были рассмотрены такие вопросы, как частота общения сотрудников компании между собой, средства коммуникации, вопросы, по которым общаются сотрудники чаще всего, возникновение конфликтов в компании, а также возникновение и влияние слухов.

Итак, согласно приложению Е, сотрудники компании общаются между собой довольно часто. Так, 35,5% сотрудников общаются очень часто, в то время как 12,1% очень редко. Предметом общения является работа. Это видно из приложения Е.

Согласно приложению Е большинство сотрудников (65,4%) чаще всего обращаются к другим столько по рабочим вопросам, а остальные не только по рабочим, но и по личным. Широкое развитие горизонтальных и диагональных коммуникаций связано, прежде всего, с широким распространением неформального общения в компании, а также с тем, что для реализации многих проектов необходима совместная работа многих отделов. Так, PR отдел активно взаимодействует с дизайнерами, центром исследований, BTL-отделом, отделами продаж, финансовым отделом и др. Несмотря на это сотрудники довольно часто общаются и по личным вопросам, это показывает на то, что внутри компании сотрудники находят себе друзей, близких людей и создают семьи.

Далее рассмотрим, с помощью каких средств происходят горизонтальные и диагональные коммуникации.

Распространенными средствами горизонтальных и диагональных коммуникаций являются корпоративная почта, icq и АТС. Данные средства обеспечивают оперативную связь, т.к. зачастую быстрее написать в icq или позвонить, чем встретиться лично. Это связано с тем, что компания занимает более 700 м² и располагается на двух этажах. Личные контакты распространены между сотрудниками одного отдела или внутри одного кабинета, где находятся несколько отделов, а также в обеденное время и время отдыха.

Также стоит отметить, что 80,4% сотрудников удовлетворены таким общением, в то время как всего 19,6% - нет. В связи с этим необходимо разработать мероприятия, которые позволят сотрудникам удовлетворить свою потребность в общении, это может быть, например, развитие новых средств коммуникации или совершенствование существующих.

На развитие горизонтальных и диагональных коммуникаций и эффективных внутренних коммуникаций в компании оказывает влияние не только возникновение конфликтов между руководителем и подчиненными, но и возникновение конфликтных ситуаций на остальных уровнях коммуникации. Итак, в приложении Е представлена частота возникновения конфликтных ситуаций в компании.

Таким образом, видно, что как на уровне горизонтальных коммуникаций, так и на уровне диагональных, как правило, конфликтные ситуации возникают редко. Также 20,6% сотрудников отметили, что у них конфликты не возникают вовсе. Данные результаты являются показателем сплоченности коллектива, а также того, что сотрудники умеют находить компромиссы. Здесь также стоит отметить, что одной из задач отдела (Центра Исследований) является сглаживание конфликтных ситуаций и оказание помощи в нахождении компромисса между сотрудниками. Это связано с тем, что зачастую конфликтные ситуации возникали между менеджерами продаж из-за того или иного клиента. Теперь благодаря Центру исследований, такие конфликты разрешаются быстро и эффективно.

Как уже было сказано ранее, в компании распространено неформальное общение, что является одной из основных причин возникновения слухов. Мы выяснили, как часто возникают слухи, их влияние на сотрудников и на компанию, какая информация передается с помощью слухов, а также мнение сотрудников по предотвращению слухов. Итак, рассмотрим результаты более подробно.

Как видно из приложения Е., почти половина сотрудников (41,1%) считают, что слухи в компании возникают иногда и чуть меньше (38,3%) считают, что слухи

возникают очень редко.

Далее рассмотрим, какая информация передается с помощью слухов. Результаты представлены в приложении Е.

Таким образом, видно, что с помощью слухов в основном распространяется такая информация, как развлекательная (90,7%), информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях в компании (95,3%), информация о кадровых изменениях (55,1%), а также поздравления (54,2%).

Стоит отметить, что распространение данной информации при помощи слухов прежде всего показывает, что информацию по данным вопросам в компании не предоставляют вовремя или не предоставляют вовсе. Это является также проблемным моментом развития внутренних коммуникаций в компании и нуждается в тщательных разработанных мероприятиях по улучшению системы информирования сотрудников, искоренение такого канала коммуникации, как слухи, а в следствии и улучшению внутренних коммуникаций.

В связи с тем, что слухи распространены в компании, мы выяснили как они влияют на сотрудников и на компанию в целом. Результаты представлены в приложении Е. Итак видно, что 30,8% сотрудников считают, что влияние слухов на компанию вызывает беспокойство, в то время как 41,1% сотрудников затрудняются ответить. Что касается влияния слухов на сотрудников компании, то на 58,9% сотрудников слухи не оказывают никакого влияния, и только 6,5% сотрудникам наносит урон их репутации. Таким образом, сотрудников не сильно беспокоит широкое распространение слухов в компании, они уже научились не обращать внимание на них, а воспринимают их как один из каналов коммуникации.

В связи с широким распространением слухов в компании. Мы решили выяснить, что думают и предлагают сотрудники по избеганию слухов. Все ответы мы сгруппировали в четыре блока. На данный вопрос ответило всего 35 сотрудников, что составляет 32,7% от всех респондентов. Так, согласно приложению Е, большинство сотрудников считают что нужно вовремя предоставлять информацию (48.6%), в то время как никак не реагировать предлагают 14,3% сотрудников. Также были предложены такие варианты, как ввести наказания и штрафы (8,5%) и не давать поводы для распространения слухов (28,6%).

Несмотря на противоречивость полученных данных, на наш взгляд, минимизировать распространение слухов все же необходимо. Это связано с тем, что при помощи слухов распространяется информация о сотрудниках, отделах,

событиях компании, информация о кадровых изменениях. На наш взгляд данная информация должна распространяться при помощи формальных каналов коммуникации, а не при помощи слухов. Это повысит оперативность предоставления информации, ее значимость и достоверность, что является не маловажным в развитии внутренних коммуникаций в организации.

Далее рассмотрим средства коммуникации, с помощью которых сотрудники получают информацию и хотели бы получать, а также выясним мнение сотрудников компании о развитии внутренних коммуникаций.

Итак, для начала рассмотрим предпочтительный способ восприятия информации. Из приложения Е. видно, что большинство сотрудников воспринимают информацию в печатном или письменном виде (72%), в то время как на слух или в электронном виде 11,2% и 16,8% соответственно.

Далее рассмотрим, с помощью каких средств коммуникации сотрудники компании получают информацию и выясним мнение по поводу развития внутренних коммуникаций компании. Из приложения Е видно, что сотрудники получают информацию, в основном, из таких средств как корпоративные мероприятия (78,5%), технические средства (95,3%), интранет (88,8%), слухи (92,5%), письма (98,1%), а также поздравления (98,1%). Это показывает, что в компании широко распространены неформальные каналы передачи информации как по горизонтали, так по вертикали и диагонали, а также технические средства коммуникации.

Что касается мнения сотрудников по развитию внутренних коммуникаций в компании, то они, хотели бы видеть в компании такие формы коммуникаций, как обучающие мероприятия (98,1%), внутренние социальные сети (86,9%), ящик предложений (72,9%), адаптационные мероприятия (78,5%) и корпоративное печатное издание (86,9%). Также сотрудники отмечают, что хотели бы видеть более развитые справочники и руководства (76,6), больше корпоративных мероприятий (80,4%), и доску почета (87,9%).

Таким образом, исходя из проведенного исследования, можно выделить проблемы внутренних коммуникаций в компании «Реклама Онлайн». Рассмотрим их подробнее.

Во-первых, созданная коммуникативная структура в компании состоит из горизонтальных, вертикальных и диагональных связей. Активно используются горизонтальные связи, вертикальные коммуникации осуществляются в основном только при постановке задач руководителем, а также при отчетности и решении

организационных вопросов. Реже всего в компании используются диагональные коммуникации.

Во-вторых, в компании отсутствует нормативная документация, регламентирующая внутренние коммуникации. Большая часть нормативной информации передается с помощью межличностных коммуникаций.

В третьих, в компании активно используются средства межличностного общения – устные формы, в то время как печатные, аудио- и видеосредства используются недостаточно.

Далее, в компании, в условиях преобладания личных контактов во взаимодействии и отсутствии нормативного регулирования с помощью служебной документации широко используются слухи как средство распространения информации.

Информация, которой обмениваются сотрудники внутри компании, оценивается ими неодинаково. Так, средняя оценка доступности и адресности составляет 3 балла, адекватность средства коммуникации, своевременность, полнота, краткость и понятность – 4 балла, и только достоверность и релевантность информации составила 5 баллов.

Как показывают результаты наблюдения и опроса, в компании редко проводятся совещания, собрания и планерки. Так, почти половина сотрудников не знает о проведении совещаний и собраний в компании, а что касается данных мероприятий внутри отделов, то здесь они и вовсе не проводятся.

Согласно исследованию, в компании используются не все средства и формы внутренних коммуникаций, которые хотели бы использовать сотрудники.

2.3 Рекомендации по совершенствованию и развитию внутренних коммуникаций в компании «Реклама Онлайн»

Исходя из результатов проведенного исследования, мы пришли к выводу, что управлению внутренними коммуникациями в компании не уделяется должного внимания, отсутствуют те специалисты, которые могут целенаправленно совершенствовать внутренние коммуникации с использованием PR-технологий и средств PR-деятельности.

Так, PR-менеджер и HR-менеджер планируют и организуют корпоративные мероприятия, доводят информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников, планируют социальное развитие коллектива, разрешают трудовые споры и конфликты, регулярно обновляют информацию на доске почета, информационных плакатах, а также визуально оформляют презентационный стенд компании. Однако управление внутренними коммуникациями требует более комплексного подхода.

Стоит отметить, что ответственного сотрудника по управлению внутренними коммуникациями в компании нет. Как правило, этим занимаются либо руководитель PR-отдела, либо HR-менеджер, однако внутренними коммуникациями, по желанию, могут заниматься и другие специалисты.

Из PR-инструментов в компании активно используются такие средства внутрифирменных коммуникаций как, корпоративные мероприятия, доска почета, информационные плакаты, корпоративная почта, а также личные контакты.

На наш взгляд, этого недостаточно для эффективной работы сотрудников, а, как следствие, и дальнейшего успешного развития компании. Управление системой внутренних коммуникаций целесообразно закрепить за отдельным специалистом по внутренним коммуникациям и зафиксировать его направления деятельности и обязанности в должностной инструкции. Для этого мы предлагаем из существующего штата компании выделить одного специалиста, который будет заниматься управлением внутренними коммуникациями в компании параллельно действующей работе.

Исходя из описанных в предыдущей части курсовой работы, направлений деятельности HR-специалиста и руководителя PR-отдела, видно, что организацией и управлением внутрифирменными коммуникациями ни один, ни второй сотрудник, заниматься не могут, т.к. у них недостаточно времени. Исходя из этого, данным направлением может заниматься один из сотрудников PR-отдела. Для этого нами было принято решение по составлению фотографии рабочего времени двух сотрудников PR-отдела, а именно PR-специалистов саморекламного направления. Продолжительность исследования составила 10 рабочих дней. При исследовании были использованы следующие индексы:

- ПЗ – подготовительно-заключительное время. Сюда входит приход на работу, подготовка рабочего места и документов к работе, получение заданий, завершение рабочего дня и уход с работы;

- ОП – оперативная работа. Сюда входит выполнение основных функций и обязанностей сотрудника;
- ОТЛ – время на отдых и личные надобности. Сюда входит время на обед, уход по личным надобностям, отдых, разговоры с сотрудниками на личные темы и другие личные обстоятельства;
- ПН – непроизводительные затраты времени. Сюда входит потери времени по вине сотрудника, администрации и другие потери времени, не связанные с личными делами сотрудника.

Фотографии рабочего времени PR-специалистов представлены в приложении И. Средние результаты фактического баланса времени представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Средние результаты фактического баланса времени

Индекс	Затраченное время в день, мин										Средняя продолжительность	
	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	мин	%
PR-специалист №1												
ПЗ	30	15	15	20	15	25	15	10	5	15	16,5	3,1
ОТЛ	160	180	155	130	200	160	165	220	105	190	166,5	31
ОП	340	345	330	255	295	305	340	290	270	305	307,5	57,2
ПН	15	25	40	50	35	50	20	15	190	30	47	8,7
Итого	545	565	540	455	545	540	540	535	570	540	537,5	100

PR-специалист № 2

ПЗ	20	10	15	10	15	10	10	10	5	10	11,5	2,1
ОТЛ	130	115	75	55	200	95	80	115	90	110	106,5	19,8
ОП	370	400	365	370	290	380	425	375	415	365	375,5	69,7
ПН	25	15	80	105	40	55	30	45	0	55	45	8,4
Итого	545	540	535	540	545	540	545	545	510	540	538,5	100

На основании фактического баланса определяем показатели использования рабочего времени и возможный рост производительности труда за счет их устранения для каждого сотрудника.

Коэффициент использования рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{исп}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{оп}}}{T_{\text{наб}}}, \quad (3.1)$$

где $T_{\text{пз}}$ - время на подготовительно-заключительную работу;

$T_{\text{отл}}$ - время перерывов на отдых и личные надобности;

$T_{\text{оп}}$ - оперативное время;

$T_{\text{наб}}$ - продолжительность времени наблюдения.

Подставив значение PR-специалистов, получаем:

$$K_{\text{исп-1}} = \frac{16,5 + 166,5 + 307,5}{537,5} = 0,913, \text{ или } 91,3\%$$

$$K_{\text{исп-2}} = \frac{11,5 + 106,5 + 375,5}{538,5} = 0,916, \text{ или } 91,6\%$$

Таким образом, мы видим, что первый PR-специалист использует рабочее время на 91,3%, а второй на 91,6%.

Далее рассчитаем коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{пот}} = \frac{T_{\text{пн}}}{T_{\text{наб}}}, \quad (3.2)$$

где $T_{\text{пн}}$ - непроизводительные затраты времени;

$T_{\text{наб}}$ - продолжительность времени наблюдения.

Подставив значение PR-специалистов, получаем:

$$K_{\text{пот-1}} = \frac{47}{537,5} = 0,087, \text{ или } 8,7\%$$

$$K_{\text{пот-2}} = \frac{45}{538,5} = 0,083, \text{ или } 8,3\%$$

Таким образом, мы видим, что потери рабочего времени первого PR-специалиста составляют 8,7%, а второго 8,3%.

Для расчета нормативного баланса рабочего времени используются нормативы подготовительно-заключительного времени на отдых и личные надобности. Так, нормативное оперативное время определяется по формуле:

$$T_{\text{оп.н}} = \frac{T_{\text{раб.н}} - T_{\text{пн.н}}}{1 + \frac{T_{\text{отл.н}}}{100}}, \quad (3.3)$$

где $T_{\text{раб.н}}$ - нормативное рабочее время;

$T_{\text{пн.н}}$ - нормативное подготовительно-заключительное время;

$T_{\text{отл.н}}$ - нормативное время на личные надобности.

Отметим, что $T_{\text{раб.н}}$ составляет 540 минут, $T_{\text{пн.н}}$ - 10 минут, а $T_{\text{отл.н}}$ - 60 минут, т.е. 12,5%. Таким образом нормативное оперативное время будет равно:

$$T_{\text{оп.н}} = \frac{540 - 10}{1 + \frac{12,5}{100}} = 470 \text{ мин.}$$

Таким образом, нормативное оперативное время для всех сотрудников составляет 470 минут. Далее рассмотрим нормативные и фактические затраты рабочего времени. Эти данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сравнение фактического и нормативного балансов рабочего времени

Индексы		Затраты времени, мин		Отклонения, мин			
		Фактические		Излишки		Недостатки	
		1	2	1	2	1	2
Нормативные							
		сотрудник	сотрудник	сотрудник	сотрудник	сотрудник	сотрудник
ПЗ	10	16,5	11,5	6,5	1,5	-	-
ОТЛ	60	166,5	106,5	106,5	46,5	-	-
ОП	470	307,5	375,5	-	-	162,5	94,5
ПН	-	47	45	47	45	-	-
Итого	540	537,5	538,5	2,5	1,5	-	-

Таким образом, сотрудники используют неэффективно оперативное время, а также очень много времени уделяют личным надобностям. Так, первый PR-специалист тратит на личное время больше на 106,5 минут, чем положено. В связи с эти рассчитаем максимально возможное повышение производительности труда ($\Pi_{пт}$) при устранении всех потерь и лишних затрат для двух сотрудников по формуле (3.4):

$$\Pi_{пт} = \frac{T_{он.н} - T_{оп}}{T_{оп}}, \quad (3.4)$$

где $T_{он.н}$ – нормативное оперативное время;

$T_{оп}$ – фактическое оперативное время.

$$П_{пт-1} = \frac{470-307,5}{307,5} = 0,528, \text{ или } 52,9\%$$

$$П_{пт-2} = \frac{470-375,5}{375,5} = 0,252, \text{ или } 25,2\%$$

Таким образом, максимально производительность первого сотрудника можно увеличить на 52,9%, а второго на 25,2%. Далее целесообразнее рассмотреть результаты работы первого и второго сотрудников PR-отдела. Для начала рассмотрим среднее количество заключенных договоренностей в течение двух недель. PR-специалист №1 заключает договоров больше, чем PR-специалист №2. Так, первый сотрудник в среднем в месяц заключает 36 договоренностей, соответственно 18 договоренностей за две недели, в то время как второй сотрудник за этот же промежуток времени, в среднем, заключает в месяц на 6 договоренностей меньше, а за две недели соответственно на 3 договоренности.

Исходя из результатов проведенного исследования, на наш взгляд, нецелесообразно, чтобы саморекламным направлением целенаправленно занимались два PR-специалиста. В связи с этим мы предлагаем расширить круг обязанностей PR-специалиста №1, назначив его ответственным за управление внутренними коммуникациями в компании, а PR-специалиста №2 оставить ответственным за саморекламное направление. Таким образом, мы повысим эффективность использования рабочего времени сотрудников, а также сделав сотрудников ответственными за то или иной направление, повысим вовлеченность PR-специалистов в деятельность компании, а как следствие - развитие и дальнейшее успешное функционирование компании на рынке.

В связи с тем, что успешное развитие организации зависит не только от внешних коммуникаций, но и от эффективных коммуникаций внутри организации, следует активно развивать данное направление в компании. Для этого целесообразнее начать с назначения ответственного сотрудника по внутренним коммуникациям. Исходя из проведенного исследования, внутренними коммуникациями может заниматься PR-специалист №1, также это связано с тем, что данный сотрудник уже работает в компании и знаком с ее структурой и особенностями.

Для этого следует не только увеличить обязанности и круг решаемых вопросов, но и премиальную часть оплаты труда на 25%. Однако предоставить конкретные

цифры по оплате труда нельзя, т.к. данная информация конфиденциальна.

Итак, разработаем должностную инструкцию специалиста по внутренним коммуникациям. Данный документ представлен в приложении К и состоит из следующих разделов: общие положения, должностные обязанности, права и ответственность специалиста по внутренним коммуникациям в компании «Реклама Онлайн».

Согласно данной должностной инструкции, специалист по внутренним коммуникациям занимается разработкой и проведением адаптационных мероприятий для новых сотрудников, развивает и улучшает горизонтальные и вертикальные коммуникации, преобразует существующую систему внутренних коммуникаций в более формальную, обеспечивает поддержку и информационное наполнение внутрикорпоративного портала, обеспечивает оперативную обратную связь в компании, подготавливает печатные, аудио- и видео материалы внутренних коммуникаций, совершенствует средства и каналы внутренних коммуникаций, а также занимается сбором информации и ее распространением внутри компании.

Таким образом, введение ответственного сотрудника по внутренним коммуникациям позволит уменьшить, а впоследствии и предотвратить распространение слухов, минимизировать их влияние на сотрудников, уменьшить количество конфликтных ситуаций между сотрудниками, улучшить качество передаваемой информации в компании, усовершенствовать существующие средства внутренних коммуникаций, а также развить новые.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существуют различные виды организационных коммуникаций, среди которых можно выделить – вербальные и невербальные, горизонтальные, вертикальные и диагональные, формальные и неформальные, нисходящие и восходящие, межличностные коммуникации, коммуникации в малых группах, а также коммуникации с помощью технических средств.

Все средства внутриорганизационных коммуникаций в общем виде можно разделить на три группы – печатные средства, аудио- и видеосредства, а также средства личных контактов. Данные группы включают в себя такие формы внутренних коммуникаций, как корпоративная пресса, стенгазета, ежегодный

отчет, доски объявлений, агитационные плакаты, брошюры, справочники, письма, поздравления, совещания, тренинги, участие руководства в корпоративных мероприятиях, телефонную связь, компьютерные системы обмена информацией, спутниковые соединения, телеконференции, внутреннее телевидение и т.д.

Внутриорганизационные коммуникации формируются с помощью таких PR-инструментов, как коммуникативные, организационные, аналитические и информационные, которые осуществляются PR-специалистами компании.

Компания «Реклама Онлайн» осуществляет размещение рекламы в регионах России и СНГ. В настоящее время компания «Реклама Онлайн» считается крупнейшим сайтом, не имеющим аналогов в российском сегменте Интернета.

Для исследования внутриорганизационных коммуникаций в компании нами была разработана анкета и проведен опрос сотрудников компании. В ходе исследования были получены следующие результаты:

Во-первых, созданная коммуникативная структура в компании состоит из горизонтальных, вертикальных и диагональных связей. Активно используются горизонтальные связи, т.к. большую часть рабочего времени сотрудники общаются на одном уровне организации, т.е. активно используются горизонтальные коммуникации. Здесь осуществляется обмен информацией не только служебного, но и личного характера. Вертикальные коммуникации осуществляются в основном только при постановке задач руководителем, а также при отчетности и решении организационных вопросов. Реже всего в компании используются диагональные коммуникации.

Во-вторых, в компании отсутствует нормативная документация, регламентирующая внутренние коммуникации. Большая часть нормативной информации передается с помощью межличностных коммуникаций.

В третьих, в компании активно используются средства межличностного общения – устные формы, в то время как печатные, аудио- и видеосредства используются недостаточно. Качество информации, передаваемой с помощью таких средств, сотрудники оценивают на 4 балла. Наиболее распространенными здесь являются такие средства как корпоративная почта, icq и АТС.

Далее, в компании, в условиях преобладания личных контактов во взаимодействии и отсутствии нормативного регулирования с помощью служебной документации широко используются слухи как средство распространения не только такой

информации, как развлекательная, информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях в компании, но и информация о кадровых изменениях, а также поздравления. Сотрудники высказывают пожелания по предотвращению слухов, отмечая, что можно ввести штрафа и наказания, не давать поводы, а также своевременно предоставлять необходимую информацию.

Информация, которой обмениваются сотрудники внутри компании, оценивается ими неодинаково. Так, средняя оценка доступности и адресности составляет 3 балла, адекватность средства коммуникации, своевременность, полнота, краткость и понятность – 4 балла, и только достоверность и релевантность информации составила 5 баллов.

Как показывают результаты наблюдения и опроса, в компании редко проводятся совещания, собрания и планерки. Так, почти половина сотрудников не знает о проведении совещаний и собраний в компании, а что касается данных мероприятий внутри отделов, то здесь они и вовсе не проводятся.

Согласно исследованию, в компании используются не все средства и формы внутренних коммуникаций, которые хотели бы использовать сотрудники. Так, респонденты считают необходимыми для них наличие в организации внутренних социальных, ящиков предложений, адаптационных мероприятий, корпоративных печатных изданий, более развитые справочники и руководства, корпоративные мероприятия.

Выявленные в результате исследования проблемы легли в основу разработки PR-мероприятий по совершенствованию системы внутренних коммуникаций в компании «Реклама Онлайн»

Во-первых, было предложено ввести дополнительные функции в деятельность сотрудника PR-отдела, связанные с решением проблем внутренних коммуникаций. Для этого было проведено исследование и составлена фотография рабочего времени двух сотрудников PR-отдела, а также разработана должностная инструкция этого сотрудника, в которую включено его обязанности, требования, права и ответственность.

Во-вторых, мы разработали структуру внутрикорпоративного сайта, это поможет достичь таких целей, как поиск и подбор сотрудников, адаптация новых сотрудников, информирование и повышение качества передаваемой информации, мотивирование сотрудников, профессиональное обучение и развитие персонала, обеспечение оперативной обратной связи, уменьшение и минимизация

распространения слухов и их влияние, а также командообразование и поддержание существующих внутрикорпоративных коммуникаций. Также было разработано техническое задание на разработку внутрикорпоративного портала, карта сайта, а также предложен вариант главной страницы сайта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Василик М.А. Основы теории коммуникации. - М.: Гардарики, 2012. – 615 с.
2. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rggusf.ru/organizatsionnoe/vidi-kommunikats.html> (дата доступа: 20.02.2018).
3. Володина Н. Построение эффективной системы внутреннего PR // Кадровое дело. - 2015. - №9. - С. 31-35.
4. Глотова А., Иванова С. Внутренний PR: технология успеха // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №6. – С. 66-73.
5. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=index* (дата доступа: 20.02.2018).
6. Деменко Е. Внутрикорпоративный PR в управлении организационными отношениями // Кадровик. - 2015. - №8. - С. 77-78.
7. Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. - СПб.: Изд-во Буковского, 2015. – 267 с.
8. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: Учебное издание. - СПб.: Питер, 2004. – 272 с.
9. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 73 с.
10. Лактеонова К. Связи решают все // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №2. - С. 11-18.
11. Корпоративный информационный портал: практикум управленца [Электронный ресурс] // Connect! Мир Связи. - 2014. - №11. – Режим доступа: <http://www.connect.ru/article.asp?id=5178> (дата доступа: 20.02.2018).
12. Мельма В.А. Система внутренних коммуникаций в организации // Провизор. - 2008. - №15. - С. 53-57.
13. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999. – 800 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 480 с.

15. Морозова Н. Коммуникации в организации: комплексный подход [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. - 2011. - № 9. - Режим доступа: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2011/september2011/> (дата доступа: 20.02.2018).
16. Некрасова Е. Есть контакт? Как наладить эффективные коммуникации в компании [Электронный ресурс] // СIO: Руководитель информационной службы. - 2012. - №3. - Режим доступа: http://ibusiness.ru/blog/cio_it_v_rossii/18327 (дата доступа: 20.02.2018).
17. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. - 274 с.
18. Обзор подходов и лучших практик при построении внутренних коммуникаций в зарубежных и отечественных компаниях. - М.: ЗАО «Евроменеджмент», 2015. - 69 с.
19. Пешкова О.А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации // Молодой ученый. - 2012. - №7. - С. 116-118.
20. Пешкова О.А. Система коммуникаций организации // Молодой ученый. - 2013. - №11. - С. 432-434.
21. Рудавина Е. Внутренние коммуникации компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2013/12/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii.html> (дата доступа: 20.02.2018).
22. Успенская Е. HR-служба - внутренних PR дирижер и наставник // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №2. - С.18-23.
23. Хлынина М.В. Внутренние коммуникации: проверка на прочность // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №11. - С. 67-72.
24. Чемяков В.В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2010. - №12. - С. 32-39.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды слухов и их характеристика

Виды слухов	Характеристика
-------------	----------------

«Мечты и чаяния»	Такие слухи отражают надежды и желания людей, которые инициируют слухи. Они наиболее позитивные и зачастую способствуют творчеству работников
------------------	---

Слухи - «пугала»	Такие слухи могут нанести ущерб организации, т. к. они возникают на почве страхов и опасений работников, а также вызывают беспокойство в коллективе.
«Вбивание клиньев»	Это наиболее агрессивный тип слухов. Он наносит урон не только репутации компании, но и отдельным ее сотрудникам, т. к. такой слух продиктован агрессивностью и ненавистью.
Финальный слух	Такой слух вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Критерии качества информации

Критерий качества	Характеристика
Релевантность	Передаваемая информация должна быть связана с деятельностью, работой компании, ее проблемами, стратегическими целями и внутренними ценностями компании.
Понятность	Информация должна быть доступна и понятна любому сотруднику, вне зависимости от его образования, восприятия, культурного и социального уровня.
Краткость	Большинству сотрудников важно быть просто в курсе событий, без лишних подробностей.
Полнота и достаточность	Информация должна полностью освещать затрагиваемый вопрос.

Достоверность	Информация должна быть проверенной и утвержденной
Своевременность	Событие должно быть освещено как можно быстрее, т. к. информация может утратить свою актуальность.
Адресность	Информацию должны получать те, кому она предназначена.
Адекватность средства коммуникации	При передаче информации необходимо учитывать ее специфику и выбирать правильные каналы передачи информации
Доступность	Важная информация должна быть доступна одновременно в разных форматах, которые удобны для сотрудника.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

История компании «Реклама Онлайн»

Дата	Событие
11.03.2001 г.	Дата создания компании. Основное направление – размещение рекламы в региональные СМИ РФ и стран СНГ. В 2001 году компания создает общероссийскую систему подачи рекламы в региональные СМИ www.reklama-online.ru . Стремительное развитие компании в первые годы существования обусловлено уникальными возможностями общероссийской системы подачи рекламы в региональные СМИ. Система содержит прайс-листы печатных изданий, описания, а также их внешние виды. Посетители системы имеют возможность выбирать издания и самостоятельно формировать медиапланы.

2002 г. Создана дизайн-студия «GrayMouse» для оперативной работы со СМИ и удобства клиентов.

2003 г. Компания начала работу над формированием собственной библиотеки печатных изданий России и стран ближнего зарубежья, которая сегодня является крупнейшей за Уралом библиотекой периодических изданий. Изучение непосредственно печатных изданий позволяет сотрудникам рекламного агентства лучше ориентироваться на рынке печатных СМИ, составлять медиапланы и давать рекомендации клиентам компетентно и обоснованно, а также лучше понимать ситуацию на том или ином рынке России.

2004 г. Создан отдел по работе с рекламными агентствами, который по заявкам других агентств проводит комплексное рекламное обслуживание клиентов в регионах. Данный отдел за период своей работы проводил размещение в сегменте «Финансовые и страховые услуги» таких клиентов, как Сбербанк, «Росгосстрах», «Русьбанк», «Росбанк», «Газпромбанк», «Юниаструмбанк», «Трастбанк», «ВТБ24», «Урса-Банк», «УралСиб» и др.

10.12.2005 г. В связи с тем, что штат агентства постоянно растет, с 10 декабря 2005 года рекламное агентство переезжает в офис в здании издательства «Советская Сибирь» (ул. Немировича-Данченко, 104), где находится и сегодня, и занимает площадь более 700 квадратных метров.

2006 г. Компания приобретает типографию «Айкон», которая специализируется на оперативной печати. Это позволяет расширить спектр предоставляемых услуг.

2007 г. Компания выходит на рынок транзитной (ATL) рекламы. Работа происходит напрямую через ПАТП и троллейбусные депо непосредственно в городах, что позволяет предлагать минимальные цены и максимально сокращать срок запуска РК.

В компании открывается BTL-отдел. Сегодня компания оказывает услуги по BTL в более чем 900 городах России и ближнего зарубежья.

2008 г. Проведены промоакции для компаний «Эльдорадо» (более 30 городов), МТС (СФО, ДФО), Intel (ХМАО), «Чудодом» («Уюттерра», СФО), «Coca-cola – ЭйчБиСиЕвразия» (Московская область, СФО) и др.

Продолжение таблицы

25.03.2009 г. «Реклама Онлайн» выигрывает открытый аукцион на право заключения договоров о предоставлении рекламных мест на станциях метро, тем самым разрушая монополию на размещение рекламы в новосибирском метрополитене.

Апрель 2009 г. «Реклама Онлайн» приобретает одного из лидеров новосибирского рынка по производству наружной рекламы — агентство «Сибирский неон», которое работает на рекламном рынке города Новосибирска с 1999 года. «Сибирский неон» специализируется на производстве наружной рекламы: комплексном оформлении фасадов, производстве и монтаже крышных установок, световых неоновых вывесок, оформлении внутренних интерьеров, разработке и изготовлении навигации торгового пространства. Компания известна выполнением ряда крупных заказов, в том числе крышевых рекламных конструкций для гостиницы «Сибирь», компании Samsung, УРСА Банка, Сибирского филиала Сбербанка РФ, комплексного оформления сети игровых заведений «Fullhouse», световых объемных вывесок для ряда крупных торговых центров, новосибирского зоопарка и др.

16.03.2012 г. «Реклама Онлайн» выигрывает 1 из 2 лотов на открытом аукционе, который проводил МУП «Новосибирский метрополитен». Таким образом, являясь эксклюзивным собственником рекламных мест в вагонах метро. Клиенты компании на данных носителях — ключевые компании практически всех сфер рынка: МТС, «Восточный экспресс банк», «Билайн», «Евросеть», Samsung.

«Реклама Онлайн» выиграла право размещения рекламы на дверях на 11.03.2015 станции «Золотая Нива». С 2015 года «Реклама Онлайн» начинает г. эксклюзивно размещать рекламу не только в вагонах метрополитена, но и на станциях.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Организационная структура ООО «Группа Компаний «Реклама Онлайн»

Отдел медиапланирования

Финансовый отдел

Юрист

Менеджер по персоналу

Генеральный директор

Офис-менеджер

IT-отдел

Дизайн студия

PR-отдел

Курьер

Отдел интернет - рекламы

Администрация

Библиотека

Отдел маркетинга

BTL-отдел

Отдел по работе с рекламными агентствами

Отдел размещения

Центр исследований

Учебный центр

Производственный отдел

Департамент по работе с клиентами

Типография

1-й отдел продаж

5-й отдел продаж

3-й отдел продаж

2-й отдел продаж

6-й отдел продаж

4-й отдел продаж

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета для сотрудников компании «Реклама Онлайн»

Уважаемый сотрудник компании «Реклама Онлайн»!

Мы рады, что Вы работаете с Нами. Мы стремимся сделать наше сотрудничество максимально плодотворным и эффективным, поэтому будем благодарны, если Вы примете участие в нашем социологическом опросе, который проводится с целью оценки эффективности и возможной корректировки системы внутренних коммуникаций компании.

Просим Вас ответить на все вопросы анкеты, отметив наиболее подходящий для Вас вариант «галочкой». Если Вас не устраивает ни один из предложенных ответов, то напишите свой в специально отведенное место в анкете. Анонимность участия гарантируется. Все результаты опроса будут проанализированы в обобщенном виде

1. Сколько лет Вы работаете в компании?

1. Менее года

2. 1-5 лет

3. 6-10 лет

4. Более 10 лет

2. Из каких источников Вы получаете и хотели бы получать информацию?

Источники информации:	Получаю	Хотел бы получать
Стенгазета		
Доска объявлений		
Доска почета		
Агитационные плакаты		
Памятки и репринты (ответы на вопросы или стенография выступлений руководителей)		
Поздравления		
Письма		
Электронные дайджесты		
Справочники и руководства		
Отчеты		
Корпоративная пресса		
Совещания и собрания		

Переговоры

Адаптационные мероприятия

Слухи

«Горячая линия»

Ящик предложений

Видеофильмы

Телеконференции

Внутреннее телевидение

Внутренние соцсети

Инtranет (корпоративный интернет)

Технические средства (icq, skype, АТС и т.п.)

Корпоративные мероприятия

Дни открытых дверей

Корпоративный кодекс

Обучающие мероприятия

Мобильные приложения

1. Какую информацию Вы получаете из печатных средств коммуникации (*стенгазета, доска объявлений, доска почета, агитационные плакаты, памятники и репринты, поздравления, письма, справочники и руководства, отчеты, корпоративная пресса*)? Возможно несколько вариантов ответов
 1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)
 2. Развлекательная информация
 3. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании
 4. Поздравления
 5. Отчетная информация
 6. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)
 7. История компании и ее деятельность
 8. Нормативная информация
 9. Приказы, распоряжения и рекомендации
 10. Финансовая информация
 11. Информация о кадровых изменениях.
2. Какую информацию Вы получаете путем личных контактов? (*совещания, собрания, тренинги, переговоры, корпоративные мероприятия, обучающие и адаптационные мероприятия, дни открытых дверей*) Возможно несколько вариантов ответов
 1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)
 2. Развлекательная информация
 3. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании
 4. Поздравления
 5. Отчетная информация
 6. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)
 7. История компании и ее деятельность
 8. Нормативная информация
 9. Приказы, распоряжения и рекомендации

- 10. Финансовая информация
- 11. Информация о кадровых изменениях.
- 3. Какую информацию Вы получаете из аудио- и видеосредств внутрикорпоративных связей? (*«горячие линии», телефонная связь, icq, skype, спутниковые соединения, видеофильмы, телеконференции, внутреннее телевидение, внутренние соцсети, интранет*) Возможно несколько вариантов ответов
- 4. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)
- 5. Развлекательная информация
- 6. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании
- 7. Поздравления
- 8. Отчетная информация
- 9. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)
- 10. История компании и ее деятельность
- 11. Нормативная информация
- 12. Приказы, распоряжения и рекомендации
- 13. Финансовая информация
- 14. Информация о кадровых изменениях.
- 15. Оцените следующие критерии качества информации, которую Вы получаете из печатных средств коммуникации, по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:

1. Релевантность (*связана ли информация с деятельностью компании, ее проблемами*) 1 2
3 4
5

1. Понятность 1 2
3 4
5

1. Краткость 1 2
3 4
5

1. Полнота освящения затрагиваемого вопроса	1 2 3 4 5
1. Достоверность	1 2 3 4 5
1. Своевременность	1 2 3 4 5
1. Адресность <i>(касается ли получаемая информация Вас)</i>	1 2 3 4 5
1. Адекватность средства коммуникации <i>(соответствует ли полученная Вами информация выбранным каналам передачи информации)</i>	1 2 3 4 5
1. Доступность <i>(доступна ли Вам вся необходимая информация или приходится ее искать)</i>	1 2 3 4 5
1. Оцените следующие критерии качества информации, которую Вы получаете из аудио- и видеосредств коммуникации, по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
1. Релевантность <i>(связана ли информация с деятельностью компании, ее проблемами)</i>	1 2 3 4 5

1. Понятность	1 2 3 4 5
1. Краткость	1 2 3 4 5
1. Полнота освящения затрагиваемого вопроса	1 2 3 4 5
1. Достоверность	1 2 3 4 5
1. Своевременность	1 2 3 4 5
1. Адресность (касается ли получаемая информация Вас)	1 2 3 4 5
1. Адекватность средства коммуникации (соответствует ли полученная Вами информация выбранным каналам передачи информации)	1 2 3 4 5
1. Доступность (доступна ли Вам вся необходимая информация или приходится ее искать)	1 2 3 4 5

1. Оцените следующие критерии качества информации, которую Вы получаете путем личных коммуникаций, по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:

1. Релевантность (связана ли информация с деятельностью компании, ее проблемами)	1 2 3 4 5
1. Понятность	1 2 3 4 5
1. Краткость	1 2 3 4 5
1. Полнота освещения затрагиваемого вопроса	1 2 3 4 5
1. Достоверность	1 2 3 4 5
1. Своевременность	1 2 3 4 5
1. Адресность (касается ли получаемая информация Вас)	1 2 3 4 5

1. Адекватность средства коммуникации (соответствует ли полученная Вами информация выбранным каналам передачи информации)	1 2 3 4 5
1. Доступность (доступна ли Вам вся необходимая информация или приходится ее искать)	1 2 3 4 5
1. Оцените релевантность (<i>связана ли информация с деятельностью компании, ее проблемами</i>) следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5
1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5
1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании	1 2 3 4 5
1. Поздравления	1 2 3 4 5
1. Отчетная информация	1 2 3 4 5
1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)	1 2 3 4 5
1. История компании и ее деятельность	1 2 3 4 5

1. Нормативная информация	1 2 3 4 5
1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5
1. Информация о кадровых изменениях.	1 2 3 4 5
1. Оцените понятность следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
• 1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5
• 1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5
• 1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании	1 2 3 4 5
• 1. Поздравления	1 2 3 4 5
• 1. Отчетная информация	1 2 3 4 5

- 1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела) 1 2 3
4 5

- 1. История компании и ее деятельность 1 2 3
4 5

- 1. Нормативная информация 1 2 3
4 5

- 1. Приказы, распоряжения и рекомендации 1 2 3
4 5

- 1. Финансовая информация 1 2 3
4 5

- 1. Информация о кадровых изменениях. 1 2 3
4 5

1. Оцените краткость следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:

- 1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании) 1 2 3
4 5

- 1. Развлекательная информация 1 2 3
4 5

- 1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании 1 2 3
4 5

1. Поздравления	1 2 3 4 5
1. Отчетная информация	1 2 3 4 5
1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)	1 2 3 4 5
1. История компании и ее деятельность	1 2 3 4 5
1. Нормативная информация	1 2 3 4 5
1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5
1. Информация о кадровых изменениях.	1 2 3 4 5
1. Оцените полноту освещения затрагиваемого вопроса следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5

1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5
1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании	1 2 3 4 5
1. Поздравления	1 2 3 4 5
1. Отчетная информация	1 2 3 4 5
1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)	1 2 3 4 5
1. История компании и ее деятельность	1 2 3 4 5
1. Нормативная информация	1 2 3 4 5
1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5
1. Информация о кадровых изменениях.	1 2 3 4 5
1. Оцените достоверность следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	

1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5
1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5
1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании	1 2 3 4 5
1. Поздравления	1 2 3 4 5
1. Отчетная информация	1 2 3 4 5
1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)	1 2 3 4 5
1. История компании и ее деятельность	1 2 3 4 5
1. Нормативная информация	1 2 3 4 5
1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5

- | | |
|---|--------------|
| 1. Информация о кадровых изменениях. | 1 2 3
4 5 |
| 1. Оцените своевременность получения следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности: | |
| 1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании) | 1 2 3
4 5 |
| 1. Развлекательная информация | 1 2 3
4 5 |
| 1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании | 1 2 3
4 5 |
| 1. Поздравления | 1 2 3
4 5 |
| 1. Отчетная информация | 1 2 3
4 5 |
| 1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела) | 1 2 3
4 5 |
| 1. История компании и ее деятельность | 1 2 3
4 5 |
| 1. Нормативная информация | 1 2 3
4 5 |

1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5
1. Информация о кадровых изменениях.	1 2 3 4 5
1. Оцените адресность (<i>касается ли получаемая информация Вас</i>) следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5
1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5
1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании	1 2 3 4 5
1. Поздравления	1 2 3 4 5
1. Отчетная информация	1 2 3 4 5
1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)	1 2 3 4 5

1. История компании и ее деятельность	1 2 3 4 5
1. Нормативная информация	1 2 3 4 5
1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5
1. Информация о кадровых изменениях.	1 2 3 4 5
1. Оцените адекватность средства коммуникации (<i>соответствует ли полученная Вами информация выбранным каналам передачи информации</i>) следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5
1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5
1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании	1 2 3 4 5
1. Поздравления	1 2 3 4 5

1. Отчетная информация	1 2 3 4 5
1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела)	1 2 3 4 5
1. История компании и ее деятельность	1 2 3 4 5
1. Нормативная информация	1 2 3 4 5
1. Приказы, распоряжения и рекомендации	1 2 3 4 5
1. Финансовая информация	1 2 3 4 5
1. Информация о кадровых изменениях.	1 2 3 4 5
1. Оцените доступность (<i>доступна ли Вам вся необходимая информация или приходится ее искать</i>) следующей информации по 5-ти бальной шкале, где 1- не соответствует, 5 — соответствует действительности:	
• 1. Институциональная информация (о целях, миссии, философии, ценностях и принципах компании)	1 2 3 4 5
• 1. Развлекательная информация	1 2 3 4 5

- 1. Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях компании 1 2 3
4 5

- 1. Поздравления 1 2 3
4 5

- 1. Отчетная информация 1 2 3
4 5

- 1. Адаптационная информация (для знакомства с компанией, работой отдела) 1 2 3
4 5

- 1. История компании и ее деятельность 1 2 3
4 5

- 1. Нормативная информация 1 2 3
4 5

- 1. Приказы, распоряжения и рекомендации 1 2 3
4 5

- 1. Финансовая информация 1 2 3
4 5

- 1. Информация о кадровых изменениях. 1 2 3
4 5

1. С помощью каких средств передается информация от руководителя?

Возможно несколько вариантов ответов

1. Личные контакты
2. Совещания
3. Переговоры

4. С помощью технических средств (внутренние сети, icq, skype, e-mail, телефон)

5. Другое _____

2. Понятны ли задачи руководителя для Вас?

1. Всегда понятны
2. Иногда понятны, иногда нет
3. Непонятны

3. Возникают ли у Вас конфликтные ситуации с руководителем?

1. Часто
2. Иногда
3. Редко

4. Как часто проводятся собрания, планерки, совещания в компании?

1. Проводятся регулярно
2. Проводятся нерегулярно
3. Не проводятся

5. Как часто проводятся собрания, планерки, совещания в Вашем отделе?

1. Проводятся регулярно
2. Проводятся нерегулярно
3. Не проводятся

6. Как часто Вы общаетесь с сотрудниками из других отделов?

1. Очень часто
2. Часто
3. Иногда
4. Редко
5. Очень редко

7. С помощью каких средств Вы чаще всего общаетесь с сотрудниками из других отделов?

1. Личные контакты
2. E-mail
3. Социальные сети
4. Icq
5. АТС
6. Сотовый телефон
7. Записки
8. Другое _____

8. Устраивает ли Вас такое общение?

1. Да

2. Нет

9. По каким вопросам Вы общаетесь с сотрудниками из других отделов?
10. Только по рабочим вопросам
11. Чаще по рабочим, чем по личным
12. Одинаково как по рабочим, так и по личным вопросам
13. Чаще по личным, чем по рабочим
14. Только по личным
15. Возникают ли у Вас конфликтные ситуации с сотрудниками компании (кроме руководителя)? Возможно несколько вариантов ответов
16. Часто с сотрудниками внутри своего отдела
17. Часто с сотрудниками из других отделов
18. Иногда с сотрудниками внутри своего отдела
19. Иногда с сотрудниками из других отделов
20. Редко с сотрудниками внутри своего отдела
21. Редко с сотрудниками из других отделов
22. Как часто возникают слухи в компании?
23. Очень часто
24. Часто
25. Иногда
26. Редко
27. Очень редко
28. Какое влияние на Вас оказывают слухи?
29. Положительно
30. Вызывают беспокойство
31. Наносит урон моей репутации и репутации компании
32. Как лучше Вы воспринимаете информацию?
 1. На слух
 2. В печатном/письменном виде
 3. В электронном виде
33. Ваши предложения по улучшению и развитию коммуникаций внутри компании?
34. Ваш пол:
35. М
36. Ж
37. Ваш возраст _____
38. В каком отделе Вы работаете? _____
39. Какую должность вы занимаете? _____

- 40. Какое у Вас образование?
- 41. Высшее образование
- 42. Неполное высшее образование
- 43. Среднее специальное образование
- 44. Среднее образование

Спасибо за внимание!

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

image not found or type unknown



Результаты исследования внутренних коммуникаций в компании «Реклама
Онлайн»

Рисунок 2.1 - Пол сотрудников в компании «Реклама Онлайн»

image not found or type unknown



Рисунок 2.2 - Возраст сотрудников в компании «Реклама Онлайн»

image not found or type unknown



Рисунок 2.3 - Период работы сотрудников в компании «Реклама Онлайн»

image not found or type unknown



Рисунок 2.4 - Отделы компании «Реклама Онлайн», принявшие участие в
исследовании

image not found or type unknown



Рисунок 2.5 - Сотрудники компании «Реклама Онлайн», принявшие участие в
исследовании

image not found or type unknown



Рисунок 2.6 - Образование сотрудников компании «Реклама Онлайн»



Рисунок 2.7 - Информация, которую сотрудники получают путем личных

контактов

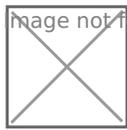


Рисунок 2.8 - Качество информации, передаваемой путем личных контактов



Рисунок 2.9 - Информация, которую сотрудники получают из печатных

средств коммуникации

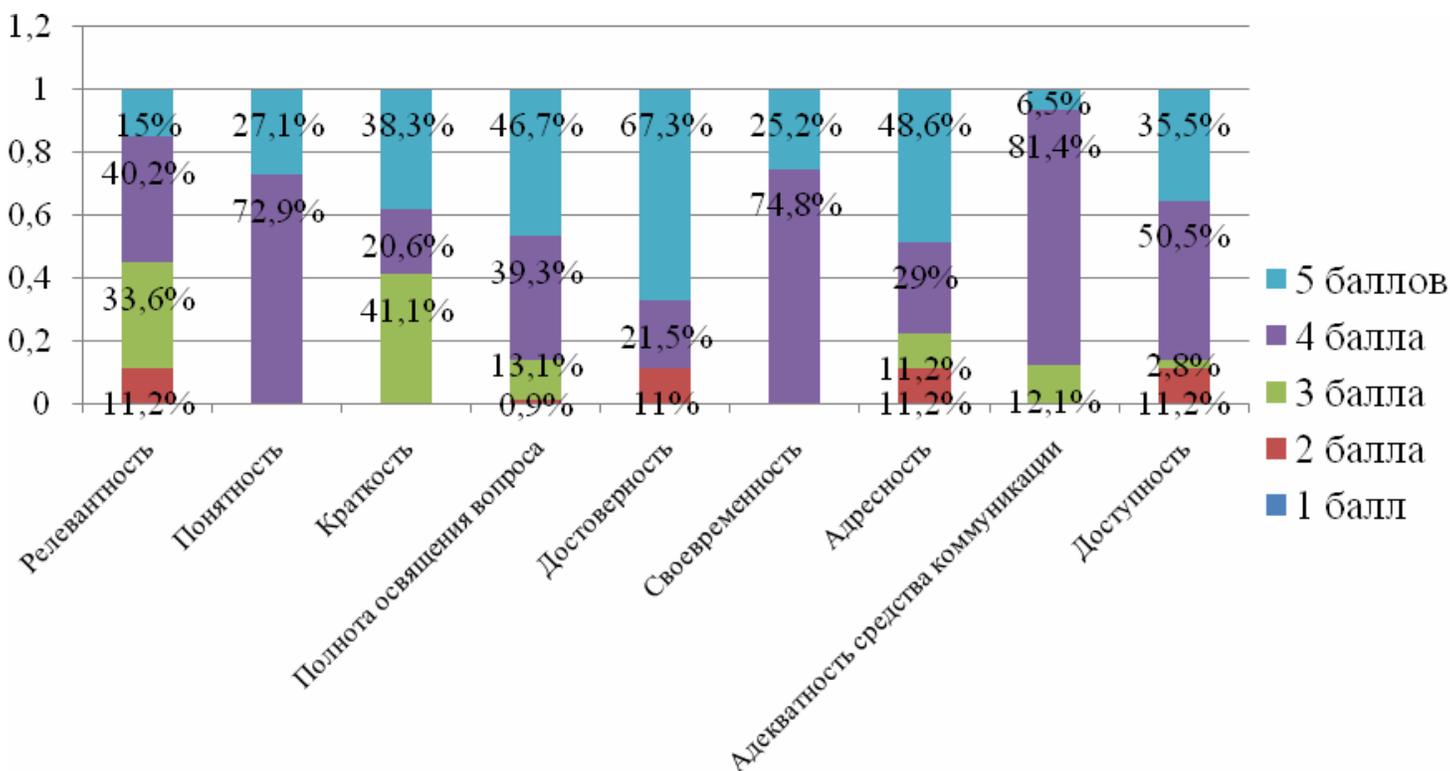


Рисунок 2.10 - Качество информации, получаемой сотрудниками из печатных средств коммуникации



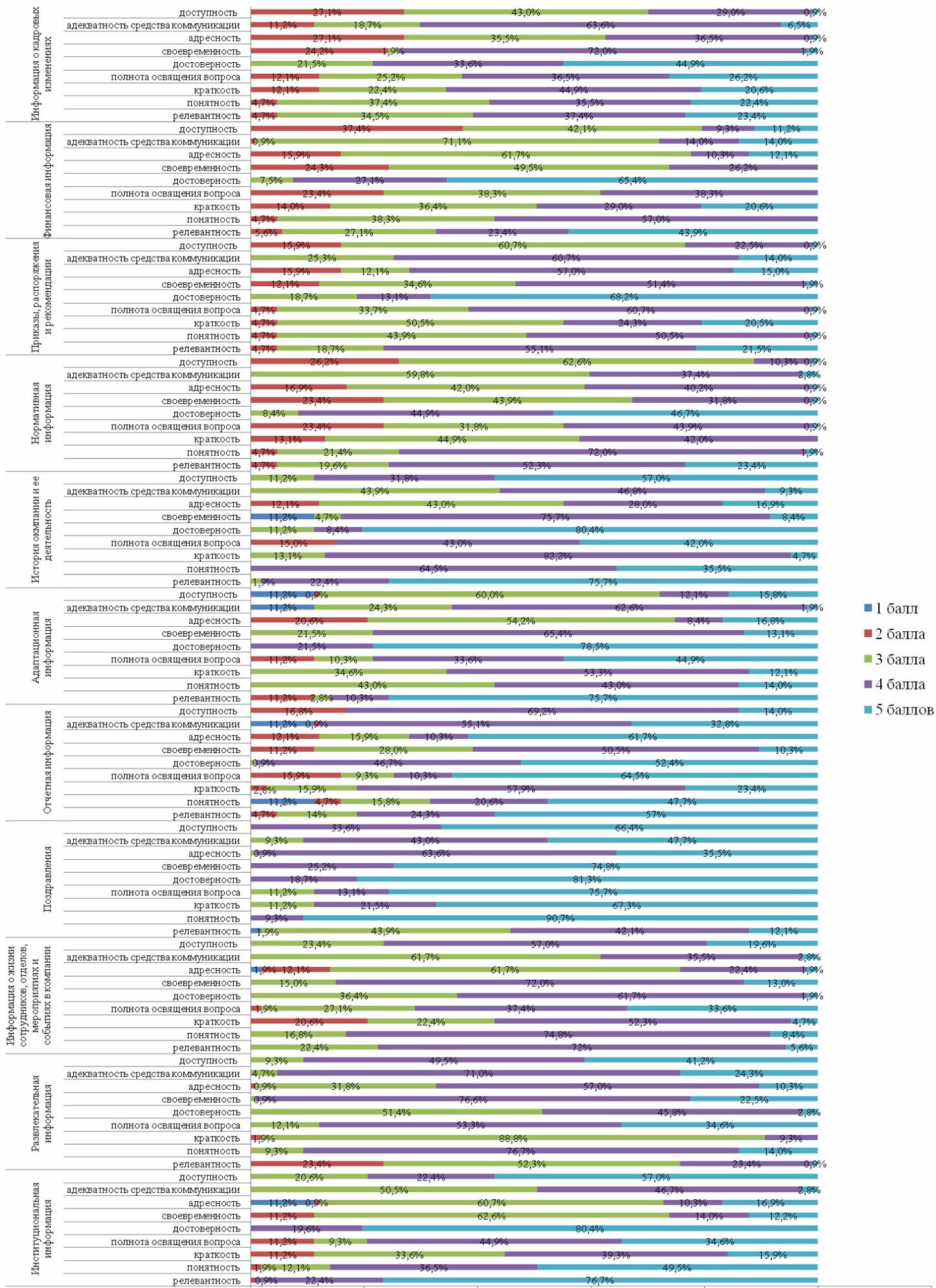
Рисунок 2.11 - Информация, которую сотрудники получают из аудио- и

видеосредств коммуникации

image not found or type unknown



Рисунок 2.12 - Качество информации, получаемой сотрудниками из аудио- и видеосредств коммуникации



0 0,2 0,4 0,6 0,8 1 1,2



Рисунок 2.14 - Средства передачи информации от руководителя к подчиненным

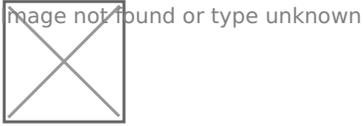


Рисунок 2.15 - Возникновение конфликтных ситуаций между руководителем и подчиненным

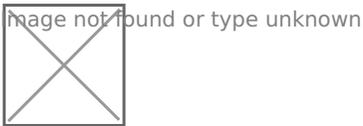


Рисунок 2.16 - Понятны ли задачи руководителя

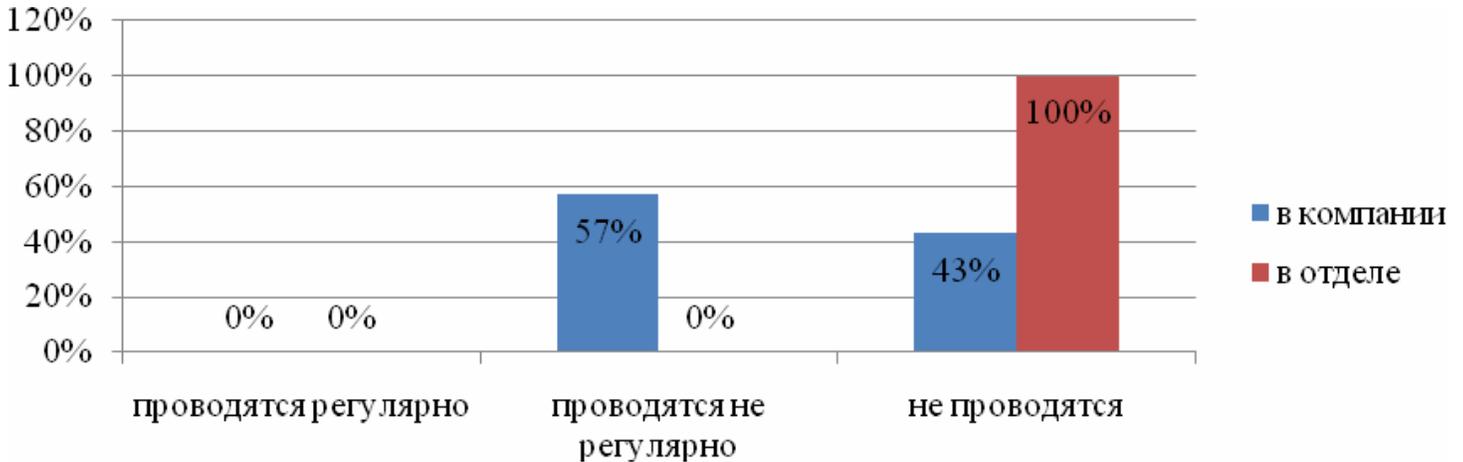


Рисунок 2.17 - Проведение совещаний, собраний и планерок в компании и в отделах



Рисунок 2.18 - Частота общения с сотрудниками из других отделов



Рисунок 2.19 - По каким вопросам происходит общение с сотрудниками из других отделов

других отделов



Рисунок 2.20 - Средства горизонтальных и диагональных коммуникаций

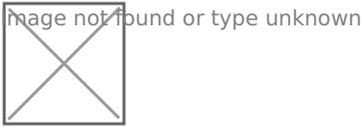


Рисунок 2.21 - Удовлетворенность общением



Рисунок 2.22 - Возникновение конфликтных ситуаций



Рисунок 2.23 - Частота возникновения слухов в компании «Реклама Онлайн»



Рисунок 2.24 - Информация, которая передается при помощи слухов

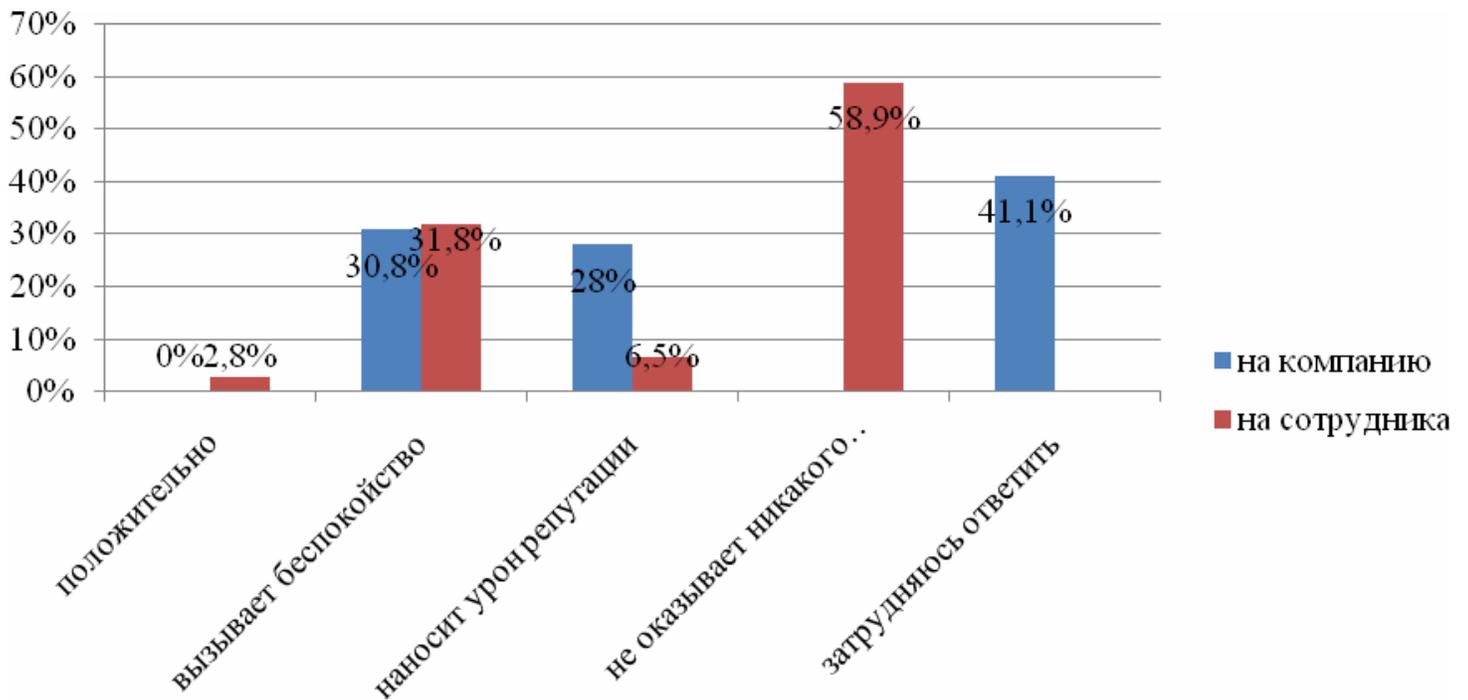


Рисунок 2.25 - Влияние слухов на компанию и сотрудников



Рисунок 2.26 - Меры по предотвращению слухов

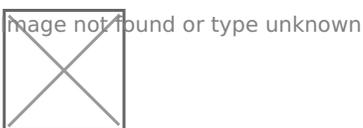


Рисунок 2.27 - Предпочтительный способ восприятия информации



Рисунок 2.28 - Средства коммуникации, с помощью которых сотрудники получают и хотели бы получать информацию

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Виды информации в компании «Реклама Онлайн» и их характеристика

Вид информации	Характеристика
Институциональная информация	информация о целях, миссии, философии, ценностях и принципах ООО «Группа Компаний «Реклама Онлайн»
Развлекательная информация	неформальное общение сотрудников на личные темы, публикация интересных статей, фотоотчетов, видео и т. д. в социальной сети и т. п.
Информация о жизни сотрудников, отделов, мероприятиях и событиях в компании	дни рождения сотрудников и компании, корпоративные мероприятия, важные события в жизни компании, кадровые изменения в компании, открытие и закрытие новых отделов, различные курсы и тренинги и д.р. события в компании
Поздравления	информация о предстоящих днях рождениях сотрудников, личные поздравления сотрудников не только с днем рождения, то и с рождением детей, покупки недвижимости, бракосочетанием и д.р. событиями, поздравления с днем рождением компании, поздравления с выигранным тендером и т. д.

Отчетная информация	отчеты о проделанной работе для руководителей, отчеты на собраниях и планерках, финансовая отчетность и т. д.
Адаптационная информация	информация для новых сотрудников. Как правило, такая информация предоставляется сотрудникам или в учебном центре (для менеджеров продаж), или от руководителя и других сотрудников. Это информация о деятельности того или иного отдела и компании, правила работы с клиентами, методические пособия, правила пользования внутренней базой и д.р.
История компании и ее деятельность	информация о развитии компании, открытии новых направлений и отделов, реализации тех или иных проектов, поглощение других компаний, презентации компаний и отдельных ее направлений и т. д.
Нормативная информация	информация, содержащая требования к процессам деятельности компании и ее услугам. Сюда можно отнести устав ООО «Группа Компаний «Реклама Онлайн», программа вводного инструктажа по пожарной безопасности, инструкция о мерах пожарной безопасности, федеральные законы и д.р.
Приказы, распоряжения, рекомендации	данная информация передается от руководителя отделов к сотрудникам или от административного отдела (генеральный директор, юрист, менеджер по персоналу и офис-менеджер) и д.р.
Финансовая информация	финансовые отчеты, информация и финансовых результатах, об изменения капитала компании, информация о движении средств и д.р.

Информация о кадровых изменениях информация о новых сотрудниках, передвижение сотрудников внутри компании, увольнение сотрудников

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Фотографии рабочего времени сотрудников PR-отдела

Фотография рабочего времени PR-специалиста №1

Наименование выполняемой работы	Текущее время, ч.		Продолжительность, мин	Индекс
	мин	мин		
	Начало	Окончание		

29 января 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	8.55	9.20	25	ПЗ
Чтение новостей в интернете	9.20	9.40	20	ОТЛ
Получение и ознакомление с электронной почтой	9.40	10.30	50	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	10.30	11.30	60	ОП
Разговор по телефону с партнерами	11.30	11.35	5	ОП
Уход по личным надобностям	11.35	12.10	35	ОТЛ
Разговор с бухгалтерией	12.10	12.20	10	ПН

Работа с документами	12.20	12.40	20	ОП
Отправка почты и общение с юристом	12.40	12.50	10	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	12.50	13.10	20	ОП
Деловая переписка	13.10	14.30	80	ОП
Обед	14.30	15.30	60	ОТЛ
Разговор по телефону с партнерами и клиентами	15.30	15.50	20	ОП
Разговор по телефону с сотрудниками компании по рабочим вопросам	15.50	15.55	5	ПН
Разговор по телефону с партнерами и клиентами	15.55	16.30	35	ОП
Общение в icq и социальных сетях по личным надобностям	16.30	17.00	30	ОТЛ
Работа в интернете по личным надобностям	17.00	17.15	15	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	17.15	17.30	15	ОП
Деловая переписка	17.30	17.50	20	ОП

Разговор по телефону с партнерами	17.50	17.55	5	ОП
-----------------------------------	-------	-------	---	----

Выключение компьютера и уход с работы	17.55	18.00	5	ПЗ
---------------------------------------	-------	-------	---	----

Итого			545	
--------------	--	--	------------	--

30 января 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.05	9.15	10	ПЗ
--	------	------	----	----

Просмотр новостей в интернете	9.15	9.35	20	ОТЛ
-------------------------------	------	------	----	-----

Получение и ознакомление с электронной почтой	9.35	10.10	35	ОП
---	------	-------	----	----

Общение в icq и социальных сетях по личным вопросам	10.10	10.30	20	ОТЛ
---	-------	-------	----	-----

Уход по личным надобностям	10.30	11.00	30	ОТЛ
----------------------------	-------	-------	----	-----

Работа во внутренней базе и сайте	11.00	11.40	40	ОП
-----------------------------------	-------	-------	----	----

Разговор по телефону с клиентами и партнерами	11.40	12.40	60	ОП
---	-------	-------	----	----

Деловая переписка	12.40	13.30	50	ОП
-------------------	-------	-------	----	----

Разговор по телефону по личным вопросам	13.30	13.40	10	ОТЛ
Обед	13.40	14.30	50	ОТЛ
Встреча с клиентами	14.30	15.00	30	ОП
Разговор с сотрудниками компании по рабочим вопросам	15.00	15.10	10	ПН
Работа во внутренней базе и сайте	15.10	15.40	30	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	15.40	15.45	5	ОТЛ
Разговор по icq с сотрудниками компании по рабочим вопросам	15.45	16.00	15	ПН
Работа с документами	16.00	16.30	30	ОП
Деловая переписка	16.30	17.00	30	ОП
Уход по личным надобностям	17.00	17.15	15	ОТЛ
Работа в интернете по личным надобностям	17.15	17.45	30	ОТЛ
Продолжение таблицы				
Деловая переписка	17.45	18.00	15	ОП

Работа во внутренней базе и сайте	18.00	18.25	25	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	18.25	18.30	5	ПЗ

Итого **565**

31 января 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.00	9.10	10	ПЗ
Работа во внутренней базе и сайте	9.10	10.00	50	ОП
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.00	10.20	20	ОП
Уход по личным надобностям	10.20	10.40	20	ОТЛ
Работа с документацией	10.40	11.00	20	ОП
Общение с юристом	11.00.	11.05	5	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.05	11.20	15	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	11.20	12.05	45	ОП
Общение по icq по рабочим вопросам	12.05	12.15	10	ПН

Общение по icq и в социальных сетях по личным вопросам	12.15	12.30	15	ОТЛ
Просмотр новостей в интернете	12.30	13.00	30	ОТЛ
Обед	13.00	13.20	20	ОТЛ
Уход по личным надобностям	13.20	14.00	40	ОТЛ
Встреча с клиентами	14.00	14.20	20	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	14.20	14.30	10	ОТЛ
Деловая переписка	14.30	15.40	70	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	15.40	16.00	20	ОП
Разговор с администрацией	16.00	16.30	30	ПН
Деловая переписка	16.30	17.00	30	ОП
Разговор с сотрудниками компании по личным вопросам	17.00	17.20	20	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	17.20	17.55	35	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	17.55	18.00	5	ПЗ

Итого **540**

1 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	8.55	9.05	10	ПЗ
Просмотр новостей в интернете	9.05	9.30	25	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	9.30	10.05	35	ОП
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.05	11.00	55	ОП
Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	11.00	11.15	15	ОТЛ
Уход по личным надобностям	11.15	11.30	15	ОТЛ
Работа с документами	11.30	11.45	15	ОП
Общение с юристом	11.45	11.50	5	ПН
Составление счетов и договоров	11.50	12.20	30	ОП
Деловая переписка	12.20	12.55	35	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	12.55	13.30	35	ОП

Разговор по телефону с клиентами и партнерами	13.30	13.50	20	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	13.50	14.00	10	ОТЛ
Обед	14.00	14.30	30	ОТЛ
Встреча с клиентами	14.30	15.00	30	ОП
Принятие участие в обсуждении административных вопроса	15.00	15.40	40	ОТЛ
Работа в интернете оп личным надобностям	15.40	16.05	25	ОП
Уход по личным надобностям	16.05	16.15	10	ОТЛ
Разговор с руководителем отдела	16.15	16.20	5	ПН
Выключение компьютера и уход с работы	16.20	16.30	10	ПЗ
Итого			455	

2 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.00	9.10	10	ПЗ
--	------	------	----	----

Просмотр новостей в интернете	9.10	9.30	20	ОТЛ
Продолжение таблицы				
Общение в социальных сетях по личным вопросам	9.30	9.50	20	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	9.50	10.30	40	ОП
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.30	11.20	50	ОП
Разговор по телефону с партнерами и клиентами	11.20	12.00	40	ОП
Деловая переписка	12.00	12.35	35	ОП
Разговор по телефону с сотрудниками компании по рабочим вопросам	12.35	12.45	10	ПН
Деловая переписка	12.45	13.30	45	ОП
Общение с юристом	13.30	13.35	5	ПН
Деловая переписка	13.35	13.50	15	ОП
Уход по личным надобностям	13.50	14.00	10	ОТЛ

Разговор с сотрудниками по личным делам	14.00	14.20	20	ОТЛ
Общение по icq с партнёрами	14.20	14.30	10	ОП
Работа в интернете по личным надобностям	14.30	14.45	15	ОТЛ
Разговор с администрацией	14.45	14.55	10	ПН
Разговор с финансовым отделом	14.55	15.05	10	ПН
Работа с документами	15.05	15.25	20	ОП
Обед	15.25	16.25	60	ОТЛ
Деловая переписка	16.25	16.40	15	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	16.40	16.45	5	ОТЛ
Разговор по телефону с клиентами и партнёрами	16.45	16.55	10	ОП
Деловая переписка	16.55	17.10	15	ОП
Празднование дня рождения сотрудника компании	17.10	18.00	50	ОТЛ

Выключение компьютера и уход с работы	18.00	18.05	5	ПЗ
---------------------------------------	-------	-------	---	----

Итого			545	
--------------	--	--	------------	--

5 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.00	9.20	20	ПЗ
--	------	------	----	----

Получение и ознакомление с электронной почтой	9.20	9.55	35	ОП
---	------	------	----	----

Просмотр новостей в интернете	9.55	10.20	25	ОТЛ
-------------------------------	------	-------	----	-----

Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	10.20	10.35	15	ОТЛ
--	-------	-------	----	-----

Уход по личным надобностям	10.35	11.10	35	ОТЛ
----------------------------	-------	-------	----	-----

Разговор по телефону с клиентами и партнёрами	11.10	11.35	25	ОП
---	-------	-------	----	----

Деловая переписка	11.35	12.05	30	ОП
-------------------	-------	-------	----	----

Работа во внутренней базе и сайте	12.05	12.10	5	ОП
-----------------------------------	-------	-------	---	----

Разговор по телефону по личным вопросам	12.10	12.15	5	ОТЛ
---	-------	-------	---	-----

Работа по внутренней базе и сайте	12.15	12.35	20	ОП
Встреча с клиентами	12.35	13.00	25	ОП
Работа в интернете по личным надобностям	13.00	13.10	10	ОТЛ
Общение с сотрудниками по личным вопросам	13.10	13.20	10	ОТЛ
Деловая переписка	13.20	14.00	40	ОП
Обед	14.00	15.00	60	ОТЛ
Участие в собрании отдела	15.00	15.45	45	ПН
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	15.45	16.00	15	ОП
Деловая переписка	16.00	16.15	15	ОП
Общение по icq с сотрудниками компании по рабочим вопросам	16.15	16.20	5	ПН
Деловая переписка	16.20	17.00	40	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	17.00	17.35	35	ОП

Разговор по телефону с клиентами и партнерами	17.35	17.45	10	ОП
Работа с документами	17.45	17.55	10	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	17.55	18.00	5	ПЗ

Итого **540**

6 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.00	9.10	10	ПЗ
Работа во внутренней базе и сайте	9.10	9.25	15	ОП
Продолжение таблицы				
Получение и ознакомление с электронной почтой	9.25	10.05	40	ОП
Уход по личным надобностям	10.05	10.25	20	ОТЛ
Работа с документацией	10.25	10.35	10	ОП
Общение с юристом	10.35	10.40	5	ПН
Работа во внутренней базе и сайте	10.40	11.15	35	ОП

Разговор по телефону с клиентами и партнерами	11.15	11.55	40	ОП
Общение по ісq по рабочим вопросам	11.55	12.00	5	ПН
Общение по ісq и в социальных сетях по личным вопросам	12.00	12.20	20	ОТЛ
Просмотр новостей в интернете	12.20	12.45	25	ОТЛ
Обед	12.45	13.45	60	ОТЛ
Уход по личным надобностям	13.45	14.00	15	ОТЛ
Встреча с клиентами	14.00	14.45	45	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	14.45	14.50	5	ОТЛ
Деловая переписка	14.50	15.30	40	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	15.30	15.50	20	ОП
Разговор с администрацией	15.50	16.00	10	ПН
Деловая переписка	16.00	16.45	45	ОП
Разговор с сотрудниками компании по личным вопросам	16.45	17.05	20	ОТЛ

Работа во внутренней базе и сайте	17.05	17.55	50	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	17.55	18.00	5	ПЗ
Итого			540	

7 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.05	9.10	5	ПЗ
Просмотр новостей в интернете	9.10	9.25	15	ОТЛ
Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	9.25	9.40	15	ОТЛ
Работа в интернете по личным надобностям	9.40	10.55	75	ОТЛ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.55	11.30	35	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.30	12.15	45	ОП
Уход по личным надобностям	12.15	12.25	10	ОТЛ
Деловая переписка	12.25	13.00	35	ОП

Общение по icq с партнерами и клиентами	13.00	13.20	20	ОП
Работа в интернете по личным надобностям	13.20	14.00	40	ОТЛ
Обед	14.00	14.25	25	ОТЛ
Работа в интернете по личным надобностям	14.25	15.00	35	ОТЛ
Деловая переписка	15.00	15.40	40	ОП
Разговор по телефону с сотрудниками компании по рабочим вопросам	15.40	15.55	15	ПН
Разговор по телефону по личным вопросам	15.55	16.00	5	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	16.00	16.45	45	ОП
Деловая переписка	16.45	17.30	45	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	17.30	17.55	25	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	17.55	18.00	5	ПЗ
Итого			535	

8 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.00	9.05	5	ПЗ
Просмотр новостей в интернете	9.05	9.25	20	ОТЛ
Получение и ознакомление с электронной почтой	9.25	10.10	45	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	10.10	10.25	15	ОП
Деловая переписка	10.25	11.00	35	ОП
Уход по личным надобностям	11.00	11.15	15	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.15	12.30	75	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	12.30	12.55	25	ОП
Работа в интернете по личным надобностям	12.55	13.30	35	ОТЛ
Деловая переписка	13.30	14.10	40	ОП
Окончание таблицы				
Обед	14.10	15.00	50	ОТЛ

Деловая переписка	15.00	15.20	20	ОП
Помощь в организации эксклюзивного предпремьерного показа фильма «Подарок с характером» и пресс-конференции с М. Галустяном, а также их посещение.	15.20	18.30	190	ПН
Итого			570	

9 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.00	9.10	10	ПЗ
Просмотр новостей в интернете	9.10	9.45	35	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	9.45	10.10	25	ОП
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.10	11.00	50	ОП
Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	11.00	11.15	15	ОТЛ
Уход по личным надобностям	11.15	11.35	20	ОТЛ
Работа с документами	11.35	12.10	35	ОП

Отправка почты и общение с юристом	12.10	12.20	10	ПН
Составление счетов и договоров	12.20	12.40	20	ОП
Деловая переписка	12.40	14.00	80	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	14.00	14.15	15	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	14.15	14.30	15	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	14.30	14.40	10	ОТЛ
Обед	14.40	15.30	50	ОТЛ
Встреча с клиентами	15.30	15.55	25	ОП
Работа в интернете по личным надобностям	15.55	16.35	40	ОТЛ
Деловая переписка	16.35	17.00	25	ОП
Уход по личным надобностям	17.00	17.20	20	ОТЛ
Разговор с руководителем отдела	17.20	17.40	20	ПН
Деловая переписка	17.40	17.55	15	ОП

Выключение компьютера и уход с работы	17.55	18.00	5	ПЗ
---------------------------------------	-------	-------	---	----

Итого			540	
--------------	--	--	------------	--

Фотография рабочего времени PR-специалиста №2

Наименование выполняемой работы	Текущее время, ч. мин		Продолжительность, мин	Индекс
	Начало	Окончание		

29 января 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.55	10.10	15	ПЗ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.10	10.20	10	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	10.20	10.40	20	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	10.40	11.00	20	ОП
Чтение новостей в интернете	11.00	11.45	45	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	11.45	12.20	35	ОП
Деловая переписка	12.20	12.30	10	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	12.30	13.10	40	ОП

Общение в icq и социальных сетях по личным надобностям	13.10	13.2010	ОТЛ
Деловая переписка	13.20	14.1050	ОП
Работа с документами	14.10	14.3020	ОП
Обед	14.30	15.3060	ОТЛ
Разговор с руководителем по рабочим вопросам	15.30	15.5525	ПН
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	15.55	17.0065	ОП
Деловая переписка	17.00	17.3535	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	17.35	17.5520	ОП
Уход по личным надобностям	17.55	18.1015	ОТЛ
Работа во внутренней базе	18.10	18.5545	ОП
Продолжение таблицы			
Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
Итого		545	

30 января 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.00	10.055	ПЗ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.05	10.2520	ОП
Общение в icq и социальных сетях по личным вопросам	10.25	10.4015	ОТЛ
Уход по личным надобностям	10.40	10.5010	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	10.50	11.2030	ОП
Разговор по телефону с партнерами	11.20	11.5030	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.50	12.1020	ОП
Деловая переписка	12.10	13.1565	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	13.15	13.4025	ОП
Обед	13.40	14.3050	ОТЛ
Встреча с клиентами	14.30	15.0030	ОП
Деловая переписка	15.00	15.3030	ОП
Разговор с сотрудниками компании по рабочим вопросам	15.30	15.4515	ПН
Разговор по телефону по личным вопросам	15.45	15.505	ОТЛ

Работа во внутренней базе и сайте	15.50	16.2535	ОП
Работа с документами	16.25	16.4015	ОП
Деловая переписка	16.40	17.0020	ОП
Уход по личным надобностям	17.00	17.055	ОТЛ
Работа в интернете по личным надобностям	17.05	17.3530	ОТЛ
Деловая переписка	17.35	18.0025	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	18.00	18.2020	ОП
Работа в интернете по рабочим делам	18.20	18.5535	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
Итого		540	

31 января 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.05	10.1510	ПЗ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.15	10.5540	ОП
Работа с документацией	10.55	11.1520	ОП
Общение с юристом	11.15	11.2510	ПН

Работа с документацией	11.25	11.4520	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	11.45	12.0520	ОП
Общение по icq по рабочим вопросам	12.05	12.3025	ПН
Просмотр новостей в интернете	12.30	13.0030	ОТЛ
Обед	13.00	13.2020	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	13.20	13.5030	ОП
Работа с документами	13.50	14.0010	ОП
Общение по icq и в социальных сетях по личным вопросам	14.00	14.2020	ОТЛ
Разговор по телефону по личным вопросам	14.20	14.255	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	14.25	15.0035	ОП
Разговор с администрацией	15.00	15.2020	ПН
Работа во внутренней базе и сайте	15.20	16.2060	ОП
Деловая переписка	16.20	16.4020	ОП
Встреча с клиентами	16.40	17.1030	ОП

Работа во внутренней базе и сайте	17.10	17.3020	ОП
Работа с бухгалтерией	17.30	17.5525	ПН
Деловая переписка	17.55	18.2025	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	18.20	18.4020	ОП
Деловая переписка	18.40	18.5515	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
Итого		535	

Продолжение таблицы

1 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.00	10.055	ПЗ
Общение по ісq по рабочим вопросам	10.05	10.3025	ПН
Работа во внутренней базе и сайте	10.30	10.5020	ОП
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.50	11.2535	ОП
Просмотр новостей в интернете	11.25	11.4015	ОТЛ
Работа с документами	11.40	11.5515	ОП

Работа во внутренней базе	11.55	12.1015	ОП
Работа с бухгалтерией	12.10	12.3020	ПН
Деловая переписка	12.30	13.1040	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	13.10	13.2010	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	13.20	13.4020	ОП
Деловая переписка	13.40	14.0020	ОП
Обед	14.00	14.3030	ОТЛ
Встреча с клиентами	14.30	15.0030	ОП
Разговор с администрацией	15.00	15.4040	ПН
Деловая переписка	15.40	15.5515	ОП
Встреча с клиентами	15.55	16.3035	ОП
Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	16.30	16.4010	ОТЛ
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	16.40	17.0020	ОП
Встреча с клиентами	17.00	17.3535	ОП

Разговор с сотрудниками компании по рабочим вопросам	17.35	17.5520	ПН
Деловая переписка	17.55	18.1520	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	18.15	18.5540	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
Итого		540	

2 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.00	10.1010	ПЗ
Просмотр новостей в интернете	10.10	10.3525	ОТЛ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.35	11.0530	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.05	11.3530	ОП
Разговор по телефону с партнерами	11.35	11.5520	ОП
Общение в социальных сетях по личным вопросам	11.55	12.1015	ОТЛ
Деловая переписка	12.10	12.4030	ОП
Разговор по телефону с сотрудниками компании по рабочим вопросам	12.40	12.5010	ПН

Общение с юристом	12.50	13.0010	ПН
Разговор с администрацией	13.00	13.2020	ПН
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	13.20	13.4020	ОП
Работа с документами	13.40	14.0020	ОП
Деловая переписка	14.00	14.2525	ОП
Встреча с клиентом	14.25	15.2560	ОП
Обед	15.25	16.2560	ОТЛ
Работа во внутренней базе	16.25	17.2055	ОП
Празднование дня рождения сотрудника компании	17.20	19.00100	ОТЛ
Выключение компьютера и уход с работы	19.00	19.055	ПЗ
Итого		545	

5 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.00	10.055	ПЗ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.05	10.3530	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	10.35	11.1035	ОП

Уход по личным надобностям	11.10	11.2010	ОТЛ
Разговор по телефону с клиентами и партнёрами	11.20	11.4525	ОП
Деловая переписка	11.45	12.3045	ОП
Продолжение таблицы			
Просмотр новостей в интернете	12.30	12.4515	ОТЛ
Разговор по телефону по личным вопросам	12.45	12.5510	ОТЛ
Деловая переписка	12.55	13.3035	ОП
Встреча с клиентами	13.30	14.0030	ОП
Обед	14.00	15.0060	ОТЛ
Разговор с бухгалтерией	15.00	15.4545	ПН
Деловая переписка	15.45	16.5065	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	16.50	17.0010	ОП
Деловая переписка	17.00	17.4545	ОП
Общение по ісқ с сотрудниками компании по рабочим вопросам	17.45	17.5510	ПН

Деловая переписка	17.55	18.2025	ОП
Работа во внутренней базе	18.20	18.5535	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
Итого		540	

6 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	9.55	10.005	ПЗ
Работа во внутренней базе и сайте	10.00	10.1515	ОП
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.15	10.4025	ОП
Уход по личным надобностям	10.40	10.455	ОТЛ
Работа с документацией	10.45	11.0015	ОП
Общение с администрацией	11.00	11.055	ПН
Деловая переписка	11.05	11.4035	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.40	12.0020	ОП
Просмотр новостей в интернете	12.00	12.1010	ОТЛ
Общение по icq по рабочим вопросам	12.10	12.2010	ОП

Разговор по телефону с клиентами и партнерами	12.20	12.4525	ОП
Обед	12.45	13.4560	ОТЛ
Деловая переписка	13.45	14.0015	ОП
Встреча с клиентами	14.00	14.4545	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	14.45	14.505	ОТЛ
Деловая переписка	14.50	15.2030	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	15.20	15.5030	ОП
Разговор с администрацией	15.50	16.0010	ПН
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	16.00	16.2020	ОП
Разговор с сотрудниками компании по рабочим вопросам	16.20	16.3515	ПН
Деловая переписка	16.35	17.0025	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	17.00	17.2020	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	17.20	18.0040	ОП
Деловая переписка	18.00	18.5555	ОП

Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
---------------------------------------	-------	--------	----

Итого		545	
--------------	--	------------	--

7 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.05	10.105	ПЗ
--	-------	--------	----

Работа в интернете по личным надобностям	10.10	10.4030	ОТЛ
--	-------	---------	-----

Получение и ознакомление с электронной почтой	10.40	11.0525	ОП
---	-------	---------	----

Работа во внутренней базе и сайте	11.05	11.5045	ОП
-----------------------------------	-------	---------	----

Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	11.50	12.0010	ОТЛ
--	-------	---------	-----

Разговор по телефону с сотрудниками компании по рабочим вопросам	12.00	12.2020	ПН
--	-------	---------	----

Общение по icq с партнерами и клиентами	12.20	12.3515	ОП
---	-------	---------	----

Уход по личным надобностям	12.35	12.5520	ОТЛ
----------------------------	-------	---------	-----

Деловая переписка	12.55	13.3035	ОП
-------------------	-------	---------	----

Работа во внутренней базе	13.30	14.0030	ОП
---------------------------	-------	---------	----

Обед	14.00	14.2525	ОТЛ
------	-------	---------	-----

Окончание таблицы

Разговор по телефону с клиентами и партнерами	14.25	14.4520	ОП
Просмотр новостей в интернете	14.45	14.5510	ОТЛ
Разговор по телефону по личным вопросам	14.55	15.005	ОТЛ
Работа во внутренней базе и сайте	15.00	15.2525	ОП
Деловая переписка	15.25	16.0035	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	16.00	16.1515	ОП
Уход по личным надобностям	16.15	16.3015	ОТЛ
Разговор с администрацией	16.30	16.5525	НП
Работа с документами	16.55	17.2025	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	17.20	18.4080	ОП
Деловая переписка	18.40	19.0525	ОП
Выключение компьютера и уход с работы	19.05	19.105	ПЗ

Итого

545

8 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.00	10.055	ПЗ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.05	10.4035	ОП
Деловая переписка	10.40	11.1030	ОП
Работа во внутренней базе	11.10	11.2515	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	11.25	12.0035	ОП
Просмотр новостей в интернете	12.00	12.2020	ОТЛ
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	12.20	12.3515	ОП
Работа в интернете по личным надобностям	12.35	12.5520	ОТЛ
Работа в интернете по рабочим вопросам	12.55	13.3035	ОП
Деловая переписка	13.30	14.1040	ОП
Обед	14.10	15.0050	ОТЛ
Работа в интернете по рабочим вопросам	15.00	15.2020	ОП
Помощь в организации эксклюзивного предпремьерного показа фильма «Подарок с характером» и пресс-конференции с М. Галустяном, а также их посещение.	15.20	18.30190	ОП

Итого

510

9 февраля 2018г.

Приход на работу и подготовка рабочего места	10.00	10.055	ПЗ
Просмотр новостей в интернете	10.05	10.2015	ОТЛ
Получение и ознакомление с электронной почтой	10.20	10.5535	ОП
Деловая переписка	10.55	11.2025	ОП
Работа во внутренней базе и сайте	11.20	11.4020	ОП
Работа с документами	11.40	11.5515	ОП
Общение по icq и социальным сетям по личным вопросам	11.55	12.0510	ОТЛ
Работа с документами	12.05	12.2015	ОП
Составление счетов и договоров	12.20	12.3515	ОП
Разговор по телефону с клиентами и партнерами	12.35	13.0530	ОП
Разговор по телефону по личным вопросам	13.05	13.105	ОТЛ
Разговор с руководителем отдела	13.10	13.3020	ПН
Деловая переписка	13.30	14.4070	ОП

Обед	14.40	15.3050	ОТЛ
Встреча с клиентами	15.30	15.5525	ОП
Разговор с юристом	15.55	16.005	ПН
Деловая переписка	16.00	16.5050	ОП
Разговор с административным отделом	16.50	17.0515	ПН
Работа в интернете по личным надобностям	17.05	17.2520	ОТЛ
Разговор с бухгалтерским отделом	17.25	17.4015	ПН
Работа во внутренней базе и сайте	17.40	18.1030	ОП
Деловая переписка	18.10	18.4535	ОП
Уход по личным надобностям	18.45	18.5510	ОТЛ
Выключение компьютера и уход с работы	18.55	19.005	ПЗ
Итого		540	

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Должностная инструкция специалиста по внутренним коммуникациям

1. Общие положения

1. Специалист по внутренним коммуникациям относится к категории специалистов

2. Специалист по внутренним коммуникациям назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.
3. Специалист по внутренним коммуникациям подчиняется непосредственно генеральному директору / руководителю PR-отдела.
4. На должность специалиста по внутренним коммуникациям назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование по специальности «Связи с общественностью»/ «Управление персоналом» или высшее профессиональное образование и специальную дополнительную подготовку без предъявления требований к стажу работы.
5. На время отсутствия специалиста по внутренним коммуникациям его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, назначенному в установленном порядке.
6. Специалист по внутренним коммуникациям должен знать:

- Федеральные и региональные законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам управления внутренними коммуникациями;
- Трудовое и гражданское законодательство РФ;
- Структуру и штаты компании, ее профиль, специализацию и перспективы развития;
- Методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников;
- Основы психологии, психофизиологии, педагогики и социологии труда;
- Основы экономики, организации труда и управления персоналом;
- Правила внутреннего трудового распорядка организации;
- Правила и нормы охраны труда, техники безопасности;
- Положение об отделе организации и оплаты труда;
- Современные технологии в сфере внутренних корпоративных коммуникаций;
- Различия форматов текстов для внутренних коммуникаций;
- Правила делового этикета;
- Психологические механизмы межличностного и группового общения.

1. Специалист по внутренним коммуникациям руководствуется в своей деятельности:

- Законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- Приказами и распоряжениями руководства;

- Настоящей должностной инструкцией.

1. Должностные обязанности специалиста по внутренним коммуникациям

Специалист по внутренним коммуникациям выполняет следующие должностные обязанности:

- 1. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы;
- 2. Выполняет работу по составлению проектов, планов и программ социального развития коллектива, определению факторов, оказывающих влияние на работающих;
- 3. Проводит тренинги, направленные на повышение мотивации сотрудников;
- 4. Участвует в определении задач социального развития;
- 5. Готовит обучающие материалы и материалы для ориентации новых работников в компании;
- 6. Готовит аудио, видео и раздаточные вспомогательные материалы;
- 7. Совещается с руководителями отделов и руководителем учебного центра для выявления потребностей в обучении;
- 8. Проводит опросы мнений в компании информирует руководство о результатах опросов;
- 9. Ведение и развитие внутреннего портала компании и группы в социальных сетях;
- 10. Поддержка и информационное наполнение внутрикорпоративного портала, модерация дискуссий на портале;
- 11. Участие в совещаниях с целью сбора информации для портала;
- 12. Участие в создании и развитии бренда работодателя;
- 13. Участие в организации корпоративных мероприятий;
- 14. Выполняет другие служебные поручения руководства компании;
- 15. Работа по саморекламному направлению (в свободное от основных дел время).

1. Права специалиста по внутренним коммуникациям

Специалист по внутренним коммуникациям имеет право:

- 1. Запрашивать и получать от руководителей профильных подразделений компании и специалистов необходимую информацию и документы;

2. Самостоятельно вести переписку со структурными подразделениями предприятия, а также иными организациями по вопросам, входящим в его компетенцию;
3. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями;
4. Требовать от руководства компании обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
5. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению;
6. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него.

1. Ответственность специалиста по внутренним коммуникациям

Специалист по внутренним коммуникациям несет ответственность за:

- 1. Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- 2. Правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- 3. Несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации;
- 4. Причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации;
- 5. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

2. Мельма В. А. Система внутренних коммуникаций в организации // Провизор. - 2008. - №15. - С. 53-57. [↑](#)
3. Василик М.А. Основы теории коммуникации. - М.: Гардарики, 2012. - С. 481. [↑](#)
4. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. - С. 229. [↑](#)
5. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - С. 16. [↑](#)
6. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=index* (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
7. Пешкова О.А. Система коммуникаций организации // Молодой ученый. - 2013. - №11. - С. 432. [↑](#)
8. Морозова Н. Коммуникации в организации: комплексный подход [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. - 2011. - № 9. - Режим доступа: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2011/september2011/> (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
9. Хлынина М.В. Внутренние коммуникации: проверка на прочность // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №11. - С. 67-72. [↑](#)
10. Василик М.А. Основы теории коммуникации. - М.: Гардарики, 2012. - С. 483. [↑](#)
11. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 480. [↑](#)
12. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=index* (дата доступа:

20.02.2018). [↑](#)

13. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999. - С. 98. [↑](#)
14. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - С. 17. [↑](#)
15. Василик М.А. Основы теории коммуникации. - М.: Гардарики, 2012. - С. 484. [↑](#)
16. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999. - С. 111. [↑](#)
17. Рудавина Е. Внутренние коммуникации компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://delovoyumir.biz/2013/12/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii.html> (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
18. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. - С. 220. [↑](#)
19. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - С. 18. [↑](#)
20. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: Учебное издание. - СПб.: Питер, 2004. - С. 47. [↑](#)
21. Василик М.А. Основы теории коммуникации. - М.: Гардарики, 2012. - С. 490. [↑](#)
22. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rggusf.ru/organizatsionnoe/vidi-kommunikats.html> (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
23. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 84. [↑](#)

24. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. - С. 221. [↑](#)
25. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999. - С. 113. [↑](#)
26. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: Учебное издание. - СПб.: Питер, 2004. - С. 148. [↑](#)
27. Василик М.А. Основы теории коммуникации. - М.: Гардарики, 2012. - С.493. [↑](#)
28. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - С. 18. [↑](#)
29. Пешкова О.А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации // Молодой ученый. - 2012. - №7. - С. 116-118. [↑](#)
30. Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. - СПб.: Изд-во Буковского, 2015. - С. 32. [↑](#)
31. Пешкова О.А. Система коммуникаций организации // Молодой ученый. - 2013. - №11. - С. 432. [↑](#)
32. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rggusf.ru/organizatsionnoe/vidi-kommunikats.html> (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
33. Пешкова О.А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации // Молодой ученый. - 2012. - №7. - С. 117. [↑](#)
34. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - С. 23. [↑](#)

35. Там же. – С. 24. [↑](#)
36. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. – С. 153. [↑](#)
37. Некрасова Е. Есть контакт? Как наладить эффективные коммуникации в компании [Электронный ресурс] // СIO: Руководитель информационной службы. - 2012. - №3. - Режим доступа: http://ibusiness.ru/blog/cio_i_it_v_rossii /18327 (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
38. Володина Н. Построение эффективной системы внутреннего PR // Кадровое дело. - 2015. - №9. - С. 31-35. [↑](#)
39. Деменко Е. Внутрикorporативный PR в управлении организационными отношениями // Кадровик. - 2015. - №8. - С. 77-78. [↑](#)
40. Чемяков В.В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2010. - №12. - С. 32-39. [↑](#)
41. Володина Н. Построение эффективной системы внутреннего PR // Кадровое дело. - 2015. - №9. - С. 31-35. [↑](#)
42. Мельма В. А. Система внутренних коммуникаций в организации // Провизор. - 2008. - №15. - С. 53-57. [↑](#)
43. Лактеонова К. Связи решают все // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №2. - С. 11-18. [↑](#)
44. Там же. [↑](#)
45. Володина Н. Построение эффективной системы внутреннего PR // Кадровое дело. - 2015. - №9. - С. 34. [↑](#)

46. Мельма В. А. Система внутренних коммуникаций в организации // Провизор. - 2008. - №15. - С. 56. [↑](#)
47. Лактеонова К. Связи решают все // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №2. - С. 11-18. [↑](#)
48. Обзор подходов и лучших практик при построении внутренних коммуникаций в зарубежных и отечественных компаниях. - М.: ЗАО «Евроменеджмент», 2015. - С. 31. [↑](#)
49. Корпоративный информационный портал: практикум управленца [Электронный ресурс] // Connect! Мир Связи. - 2014. - №11. - Режим доступа: <http://www.connect.ru/article.asp?id=5178> (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
50. Глотова А., Иванова С. Внутренний PR: технология успеха // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №6. - С. 66-73. [↑](#)
51. Обзор подходов и лучших практик при построении внутренних коммуникаций в зарубежных и отечественных компаниях. - М.: ЗАО «Евроменеджмент», 2015. - С. 35. [↑](#)
52. Глотова А., Иванова С. Внутренний PR: технология успеха // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №6. - С. 66-73. [↑](#)
53. Обзор подходов и лучших практик при построении внутренних коммуникаций в зарубежных и отечественных компаниях. - М.: ЗАО «Евроменеджмент», 2015. - С. 35. [↑](#)
54. Там же. [↑](#)
55. Володина Н. Построение эффективной системы внутреннего PR // Кадровое дело. - 2015. - №9. - С. 34. [↑](#)

56. Успенская Е. HR-служба - внутренних PR дирижер и наставник // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №2. - С.18-23. [↑](#)
57. Пешкова О.А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации // Молодой ученый. - 2012. - №7. - С. 117. [↑](#)
58. Пешкова О.А. Система коммуникаций организации // Молодой ученый. - 2013. - №11. - С. 434. [↑](#)
59. Некрасова Е. Есть контакт? Как наладить эффективные коммуникации в компании [Электронный ресурс] // СIO: Руководитель информационной службы. - 2012. - №3. - Режим доступа: http://ibusiness.ru/blog/cio_i_it_v_rossii/18327 (дата доступа: 20.02.2018). [↑](#)
60. Мельма В. А. Система внутренних коммуникаций в организации // Провизор. - 2008. - №15. - С. 53-57. [↑](#)
61. Хлынина М.В. Внутренние коммуникации: проверка на прочность // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №11. - С. 67-72. [↑](#)