

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №1, Том 10 / 2018, No 1, Vol 10 <https://esj.today/issue-1-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf>

Статья поступила в редакцию 24.01.2018; опубликована 19.03.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса // Вестник Евразийской науки, 2018 №1, <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Boldyreva N.V. (2018). Role and value of internal communications in the conditions of modern business. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 1(10). Available at: <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf> (in Russian)

УДК 330

Болдырева Наталья Викторовна

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

Доцент кафедры «Менеджмента»

Кандидат экономических наук

E-mail: kaf_e-pi@mail.ru

Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса

Аннотация. Актуальность данной работы в том, что в современном бизнес пространстве часто возникают проблемы с внутренними коммуникациями, т. к., либо персонал не умеет общаться друг другом в силу различных причин, либо четко не определены связи между коллегами, кто с кем и по каким вопросам должен взаимодействовать, чтобы получить положительный результат.

В статье дано определение внутренним коммуникациям, выделены признаки эффективной внутренней коммуникации, рассмотрены каналы внутренних коммуникаций.

Также в статье рассмотрены основные инструменты внутренних коммуникаций, выделены основные аспекты оценки действенности системы внутренних коммуникаций, освещается и вопрос аудита внутренних коммуникаций.

Также в статье рассмотрена методика «Чиранг-сессия», которую используют чаще всего для стратегического и бизнес-планирования в компаниях разного уровня. Данная методика хороша тем, что кроме навыков эффективных коммуникаций также определяется и наличие типов мышления.

В статье представлены результаты исследования по опросу респондентов, по вопросам: «Наиболее важные способы получения информации», «Потребности в информации», «Мотивация сотрудников для развития внутренней коммуникации», «Развитие внутренних коммуникаций».

Ключевые слова: внутренние коммуникации; система внутренних коммуникаций; коммуникационный аудит; инструменты внутренних коммуникаций

Внутренние коммуникации – это всевозможные взаимосвязи в общении людей в глубине организации. Они имеют все шансы быть устными или письменными, конкретными или условными, индивидуальными или массовыми. Действенные внутренние коммуникации всех направлений – сверху-вниз, снизу-вверх и по горизонтали – это одна из основополагающих задач каждой организации. Благоприятная внутренняя коммуникация дает возможность грамотно установить правильные ролевые взаимодействия и поделить между работниками ответственность.

Коммуникацию чаще всего рассматривают в виде обмена информацией. Как правило, это переговоры. Переговоры, в рамках которых могут принимать участие огромное количество людей. В устройстве организации всегда рассматривается правило двусторонней коммуникации, что говорит о даре руководителей прислушиваться к своим подчиненным, и правильно трактовать передаваемую им информацию.

Внутренние коммуникации призваны дать возможность работнику понять корпоративную культуру, цели и ценности организации. Все сотрудники всегда обязаны быть в курсе всех событий и решений, которые затрагивают работу абсолютно всех отделов. Преимущественно важное значение имеют благоприятные внутренние коммуникации в период кризиса, когда необходимо, чтобы каждый без исключения сотрудник не просто покорялся установкам свыше и исполнял распоряжения, но имел возможность поступать решительно, имея в виду корпоративную обстановку и преимущество фирмы. Внутренняя коммуникация объединяет абсолютно все отделы компании в единое целое, сквозь все ступени, и образует ощущение общности.

Можно выделить следующие признаки эффективной внутренней коммуникации: [2]

- Информативность.
- Ясность.
- Своевременность.
- Независимость и беспристрастность.
- Лаконичность.

Те, кто увлекаются формированием внутренних коммуникаций, обязаны иметь в своем распоряжении такие качества, как:

- Открытость.
- Честность.
- Способность к диалогу.

Структура организации определяет и ориентиры, и горизонты коммуникационных потоков в ней, то есть, общее направление информации по всевозможным каналам, в среде разнообразных подразделений и сотрудников данной организации (рис. 1) [2].

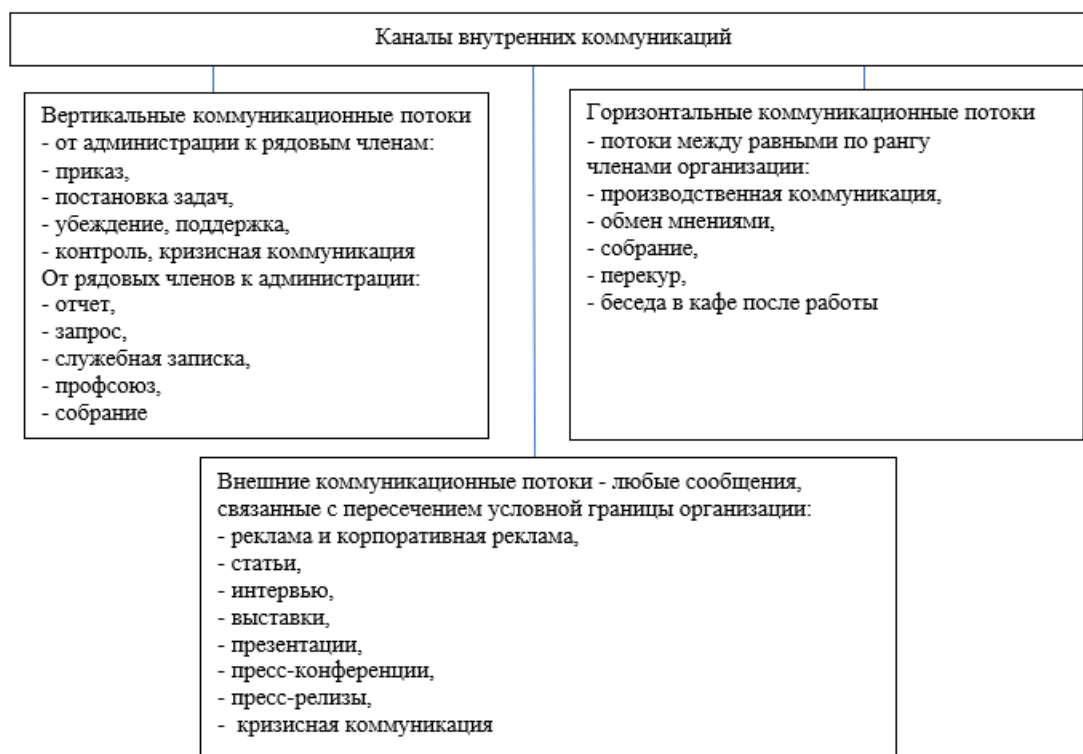


Рисунок 1. Каналы внутренних коммуникаций (составлено автором)

Исследование коммуникаций и оценка коммуникационных потоков нужны, так как взаимоотношения между сотрудниками различных уровней выражают непринужденное и заметное влияние на работу организации в целом, воздействуя и на мотивацию, и на системы ценностей, и позиции групп и отдельных работников. В связи с этим, целиком овладеть внутрифирменными взаимоотношениями не представляется возможным без рассмотрения каналов распространения информации.

На рис. 2 рассмотрим основные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций.

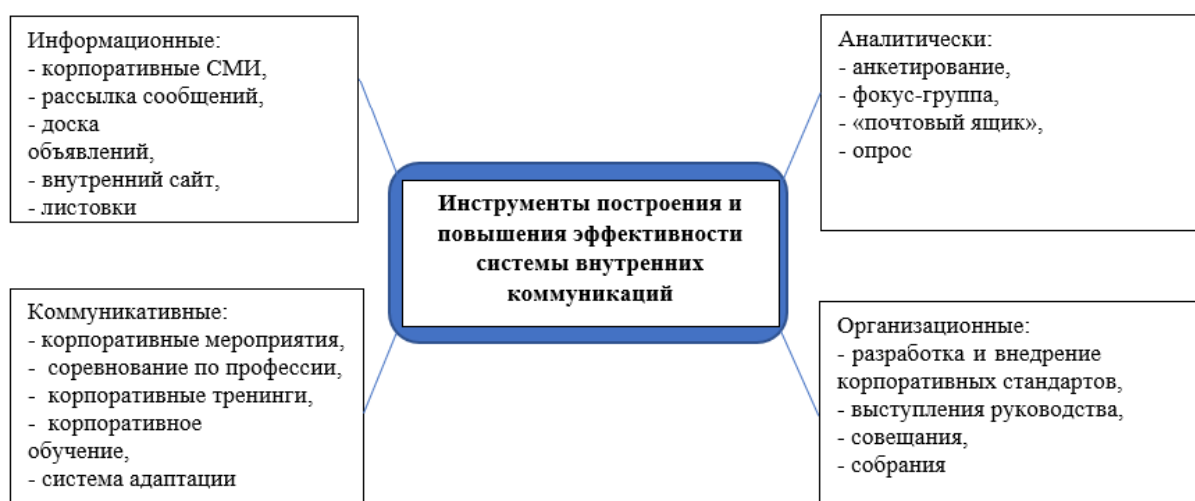


Рисунок 2. Инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций (составлено автором)

Говоря сегодня о внутренних коммуникациях и оценке их эффективности, необходимо понять, как же мы можем оценить уровень коммуникаций и дать им оценку. Рассмотрим основные элементы оценки эффективности коммуникаций на рис. 3.

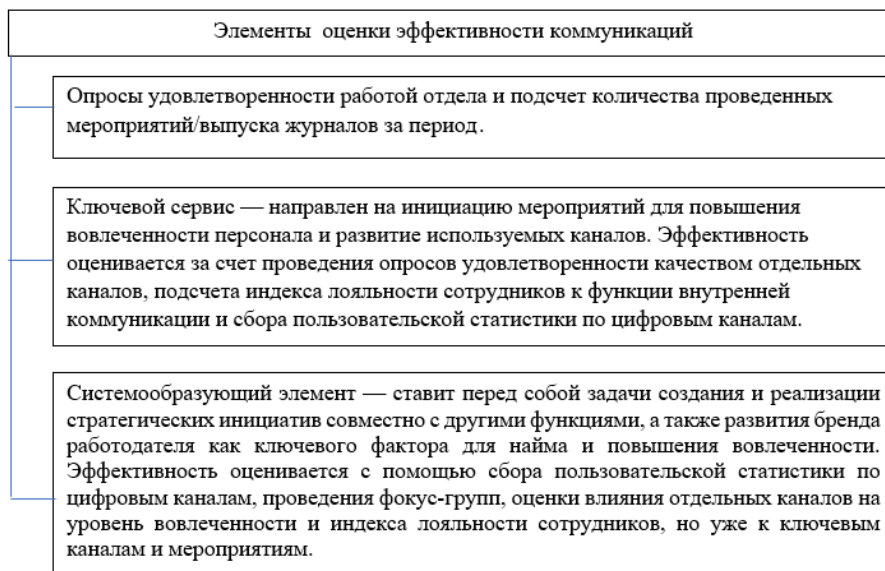


Рисунок 3. Элементы оценки эффективности коммуникаций (составлено автором)

Для того, чтобы провести оценку эффективности внутренних коммуникаций, о ней нужно подумать заблаговременно, т. к. от этого будет зависеть объективность самой оценки и дальнейшие действия компании. Чаще всего сталкиваются с самой распространенной проблемой – интерпретацией ответов на вопросы анкеты/опросника.

Рассмотрим наиболее эффективные инструменты внутренних коммуникаций в порядке убывания (рис. 4).

Главнейшими барьерами на пути развития внутренних коммуникаций выступают: непонимание руководством целей внутренних коммуникаций и недостаточность человеческих ресурсов для осуществления деятельности по внутренним коммуникациям.

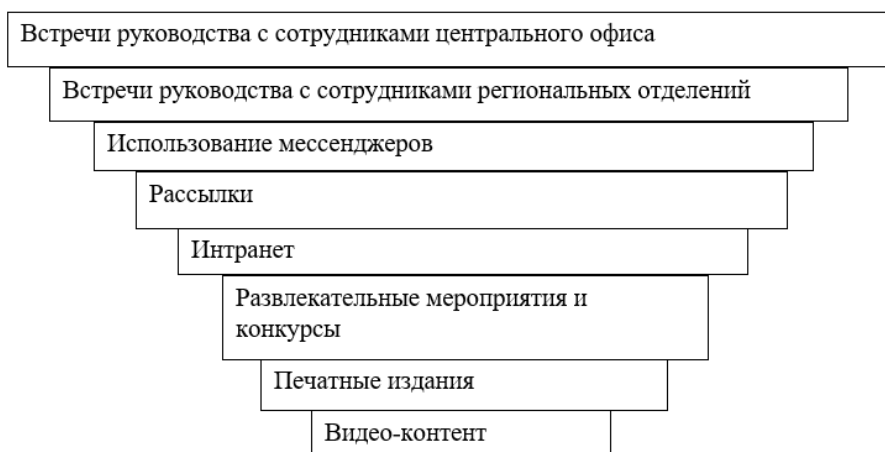


Рисунок 4. Наиболее эффективные инструменты внутренних коммуникаций в порядке убывания (составлено автором)

В современном бизнесе работают не просто с внутренними коммуникациями, а с целой системой внутренних коммуникаций. Система внутренних коммуникаций (СВК) – комплекс информационных каналов, дающих возможность предоставлять данные делового, интеллектуального и эмоционального характера внутри организации между сотрудниками. В

связи с этим есть возможность акцентировать свое внимание на лицах коммуникационных каналов: топ-менеджерах, линейных менеджерах и сотрудниках специализированных подразделений, выполняющих свою работу в соответствии с СВК в организации [2].

СВК каждой организации, вне зависимости от рода ее деятельности, отвечает таким принципам, как:

- открытость;
- простота и понятность;
- регулярность;
- достаточность;
- комплексность;
- достоверность;
- своевременность.

Коммуникации обязаны быть понятными, четкими, предоставлять требуемую информацию, относящуюся к профессиональной деятельности. Они обязаны формировать атмосферу доверия, совершенствовать социально-психологический климат в коллективе.

Выделим основные критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций (рис. 5).

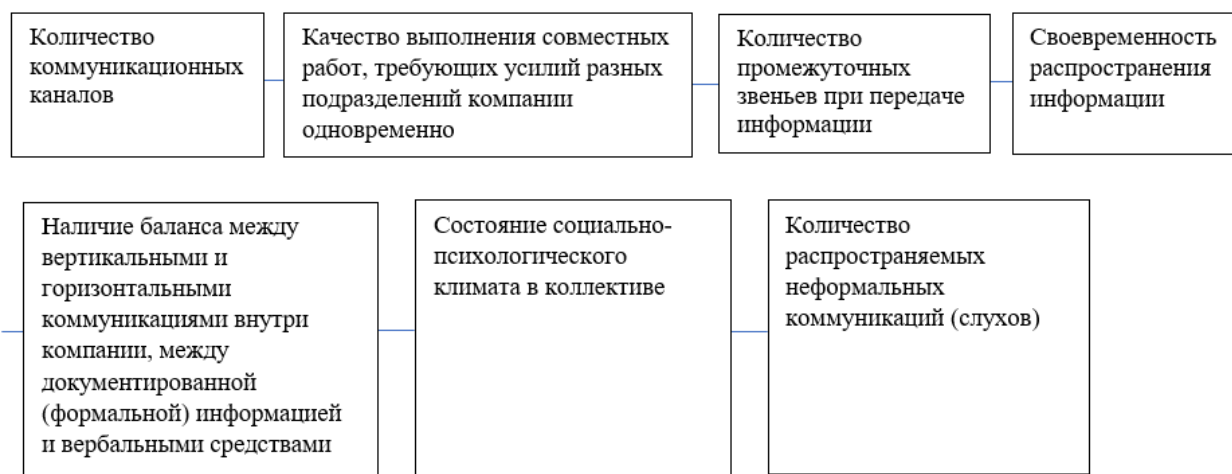


Рисунок 5. Критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций (составлено автором)

Руководители любого уровня сегодня знают, что, сохраняя внутреннюю аудиторию полностью информированной, они быстрее добьются успеха. Эффективные внутренние коммуникации являются важной частью сохранения талантов в компании. Сотрудники, которые работают в атмосфере, где они получают регулярные сообщения от руководства, чувствуют себя частью организации, которая заботится о них и о том, что они думают и чувствуют. Отсутствие внутренних связей может быть губительным фактором для организации, как крупной, так и мелкой.

Чаще всего внутренние коммуникации нужны организации, когда происходят определенные мероприятия (рис. 6).

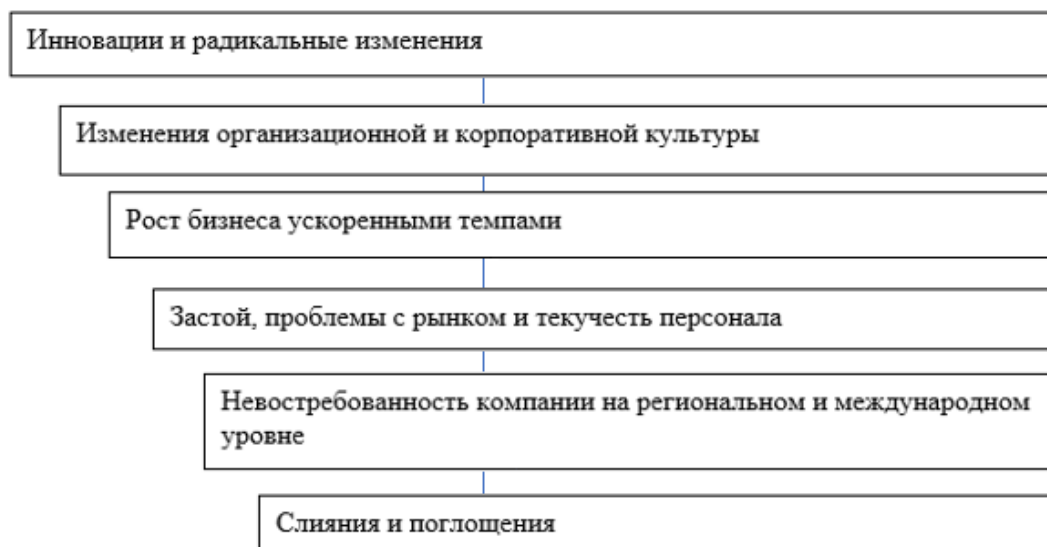


Рисунок 6. *Востребованность внутренних коммуникаций (составлено автором)*

Сегодня все чаще руководители, как правило крупных компаний, прибегают к услугам специалистов в области аудита внутренних коммуникаций организаций. Аудит коммуникаций, складывающихся в организации рассмотрим на рис. 7.

Аудит внутренних коммуникаций	Аудит внешних коммуникаций
<ul style="list-style-type: none">• анализ корпоративной информации• реконструкция и диагностика внутренних коммуникаций• экспертные оценки внутрикоммуникационных процессов• оценка степени удовлетворенности сотрудников организации существующей системой коммуникационного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none">• анализ отношения восприятия со стороны потребителей/клиентов• анализ экспертного мнения со стороны профессионального медийного сообщества• оценка внешних коммуникационных усилий со стороны

Рисунок 7. *Виды коммуникационного аудита (составлено автором)*

Аудит внутренних коммуникаций позволяет проработать такие показатели, как:

1. глубинные опросы руководителей высшего и среднего уровня;
2. опросы и анкетирование сотрудников, фокусированные беседы в группах;
3. анализ внутренних информационных сообщений;
4. наблюдение за стилем поведения персонала на официальных и неофициальных мероприятиях.

Эффективность коммуникационного аудита и отношение к нему персонала всех категорий во многом зависит от того, какие действия предпримут менеджеры по его итогам, а также от степени прозрачности и доступности результатов. Хорошо, если результаты разместят в виде отчета аудиторов на внутреннем портале или во внутрикорпоративной папке, где любой специалист, имеющий доступ к данной папке мог бы ознакомиться с результатами.

Также необходимо, чтобы руководители обсудили полученные результаты со своими подчиненными. Для проведения таких бесед по результатам данного аудита руководителей необходимо специально обучать на определенных тренингах, посвященных данному вопросу [2].

Программа построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций подразумевает осуществление следующих мероприятий (таблица 1).

Своевременная добыча требуемой и надёжной информации, доступ к нормативной базе, присутствие отработанных каналов обмена сведениями – все это требуется для успешной работы сотрудников. Оптимизация и «прозрачность» бизнес-процессов, создание внутрикорпоративных стандартов, регламентов, формализация связей, обнаружение «точек сбоев» – оснований сдерживания трансферта или преломления информации, предоставление информационной защищенности содействуют налаживанию коммуникаций. А чем они лучше отрегулированы, тем эффективней окажется результат деятельности организации и меньше вероятность появления «внутрикорпоративных войн», противоборства и отстаивания интересов «своего» подразделения в ущерб интересам всей компании.

Работая в различных организациях, как крупных, так и мелких, был отмечен следующий факт, что для обмена информацией, и в целом для общения, как внутри организации, так и за ее пределами, многие сотрудники используют одновременно более 2 устройств: компьютер, смартфон, планшет и др. [1].

Многие руководители высшего звена стали отмечать в последнее время, снижается тенденция встреч лицом к лицу. Многие руководители, а это 80 % респондентов, отметили, что им удобнее использовать инструменты бизнес-коммуникаций, вместо личных встреч: общение по электронной почте, мобильная связь, текстовые сообщения, веб-конференции. Если для личных коммуникаций мы пользуемся программой Skype, то для бизнес-коммуникаций, Skype не является оптимальным рабочим приложением.

Автором, совместно со специалистами компаний Biztrain и Международным центром «Креативные технологии консалтинга» были проведены исследования на предмет внутренних коммуникаций в 6 компаниях. Исследования показали, что в большинстве случаев, если изучается крупная компания со множеством отделов и подразделений, то между собой, как правило, эти подразделения не общаются, т. к. являются самостоятельными звеньями и роль коммуникаций в таких компаниях практически нулевая.

Исследования проводились с помощью методики чиранг-сессия, которую используют чаще всего для стратегического и бизнес-планирования в компаниях разного уровня. Данная методика хороша тем, что кроме навыков эффективных коммуникаций также определяется и наличие типов мышления.

Чиранг-сессия моделирует социальные ситуации и позволяет, на базе образного представления связей и взаимодействий между объектами, манипулировать происходящим.

При использовании данной методики важное значение имеют: размер, форма, цвет объекта, а также расстояние между объектами и внутреннее их расположение.

Таблица 1

**Мероприятия необходимые для построения
эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций**

Основные мероприятия, необходимые для построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций						
Техническая база	Обмен информацией, необходимой для осуществления рабочего процесса	Разработка внутрикорпоративных информационных источников	Формирование корпоративной культуры	Внутренний PR и формирование положительного имиджа компании в глазах ее сотрудников	Привлечение и удержание талантов	Создание корпоративной базы знаний
- техническое оснащение и разработка каналов передачи информации; - обеспечение скорости передачи информации и получения обратной связи; - ограничение доступа и обеспечение информационной безопасности.	- разработка регламентов, обеспечивающий своевременное получение сотрудниками информации, обратной связи, четкая постановка задач, система отчетности и контроля; - доведение до сведения работников приказов, положений, инструкций и распоряжений руководства; - создание нормативной базы (образцы документов, необходимых для работы и т. п.); - налаживание обмена информацией и взаимодействия между подразделениями компании (обеспечение своевременного предоставления нужных сведений, необходимой помощи в решении рабочих задач, проведение опросов и т. п.); - организация процесса управления удаленными подразделениями и сотрудниками с помощью эффективного обмена информацией; - недопущение искажения и потери информации.	- электронные (информационные рассылки по электронной почте, внутрикорпоративный бюллетень, корпоративный портал, корпоративные блоги, онлайн-мероприятия); - корпоративные СМИ (интранет, газеты, журналы, корпоративное радио, информационные стенды); - организационные мероприятия (собрания, совещания, встречи с руководством и т. п.); - специальные источники (корпоративный фильм, информационные листовки, буклеты, плакаты и т. п.).	- информирование сотрудников о корпоративных ценностях (миссия, философия, стратегические цели компании, методы их достижения); - размещение корпоративной информации (кодекса, стандартов), использование корпоративного сленга и т. п.; - информация о корпоративных мероприятиях (командообразующие тренинги, спортивные мероприятия, праздники, выезды на природу, награждения, конкурсы, различные акции и т. п.); - обеспечение обратной связи (размещение в электронном виде анкет, опросников и т. п.).	- информирование сотрудников о положении дел, достижениях компании, ее подразделений и отдельных работников; - информирование о новых интересных проектах, перспективах развития, задачах и т. п.; - управление слухами и т. п.	- информирование о назначениях, кадровых перестановках, новых проектах; - размещение объявлений о новых вакансиях; - обращения к сотрудникам с просьбой рекомендовать их коллег и знакомых на открывшиеся вакансии; - создание специальных страничек для новых сотрудников, размещение программы адаптации новичков; - размещение информации об обучающих программах, ротации кадров и т. п.; - размещение информации об успешных прохождениях испытательных сроков, премировании по итогам деятельности, награждениях сотрудников и т. п.; - поздравления работников с днями рождения и другими событиями.	- формирование электронной библиотеки; - разработка и внедрение программ дистанционного обучения сотрудников; - размещение системы электронной проверки знаний (база профессиональных тестов); - разработка и размещение кейсов, конкурсов, специальных заданий и т. п.; - создание профессиональных онлайн-форумов; - размещение информации о программах наставничества, проведении кружков по обмену опытом, семинаров качества и т. п.; - размещение информации о днях открытых дверей, стажировках в компании, днях карьеры в вузах, отзывах преподавателей и студентов и т. п.; - обеспечение обратной связи (привлечение сотрудников к выработке новых идей, рацпредложений, методов работы, выявлению недостатков и «узких» мест и т. п.).

Составлено автором

Чем дальше друг от друга расположены объекты, тем нагляднее показаны коммуникативные связи в компании.

Чиранг-сессии позволяют диагностировать проблемы, с которыми сталкиваются команды, коллективы и организации, также происходит построение конструктивного диалога, и происходит выработка решений структурных проблем.

Кроме чиранг-сессии, нами были проведены опросы среди сотрудников ряда компаний на предмет внутренних коммуникаций и их роли в компании и бизнесе в целом.

Опрос дал результаты, которые наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2

Наиболее важные способы получения информации

Личные встречи с непосредственным руководителем	Ключевая роль руководителей во внутренних коммуникациях		
Собрания и совещания моего отдела или дирекции			
Линейный персонал	Руководители среднего звена	Немассовые эксперты	Менеджмент
Корпоративный портал	Е-мэйл рассылки	Корпоративный портал	Неформальное общение
Корпоративный журнал	Корпоративный портал	Е-мэйл рассылки	Е-мэйл рассылки
Е-мэйл рассылки	Корпоративный журнал	Неформальное общение	Корпоративный портал
Информационные доски	Корпоративные мероприятия	Корпоративный журнал	Корпоративный журнал
Неформальное общение	Неформальное общение	Информационные доски	Корпоративные мероприятия
Корпоративные мероприятия	Информационные доски	Корпоративные мероприятия	Информационные доски

Составлено автором

Согласно данному опросу, было видно, что для всех уровней, наиболее важным источником информации является неформальное общение.

Также в ходе опроса были выявлены и основные потребности в информации. Результаты данного опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3

Потребности в информации

	2014 г.	2015 г.
Линейный персонал	Социальный пакет, карьерный рост, возможности обучения, продукты, услуги, акции	Задачи, критерии оценки, новости экономики, макроэкономический анализ
Руководители	Стратегия, миссия, ценности, база знаний, задачи и планы смежных подразделений	Тактические шаги и приоритеты, новости экономики, действия конкурентов, задачи и планы моего подразделения

Составлено автором

В рамках опроса были выявлены и потребности в мотивации, направленные на развитие коммуникаций в коллективе, результаты представим в таблице 4.

Таблица 4

Мотивация сотрудников для развития внутренней коммуникации

	Линейный персонал и эксперты	Руководители
Формы признания	Запись в трудовую книжку, победа в общекорпоративном конкурсе, публичная благодарность руководителя	Неформальное общение, публичная благодарность руководителя, возможность реализации своих идей и проектов
Страхи	Увольнение, ухудшение условий труда, потеря возможностей карьерного роста	Увольнение, приостановление проектов, ужесточение контроля и бюрократии

Составлено автором

Развитию внутрикорпоративных коммуникаций могут способствовать следующие инструменты, которые отметим на рисунке 8.

Многие компании сегодня имеют в своем штате специалиста по внутренним коммуникациям, но 11 лет назад таких специалистов были единицы. Но сегодня совершенно иная картина.

Внутренние коммуникации	Управленческие навыки
<ul style="list-style-type: none"> • Ежемесячные обращения к своим сотрудникам от руководителей 1 и 2 уровней с расстановкой приоритетов • Управление командой и поддержание атмосферы • Регулярное освещение изменений, новостей и особенностей работы подразделений • Отраслевой мониторинг и аналитика конкурентов в доступной форме • Обновление форматов признания, номинации для руководителей с материальным поощрением на повышение бытовых условий работы и развитие своей команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярные встречи со своими сотрудниками • Развитие эмоциональной привязанности и регулярные неформальные встречи со своими непосредственными подчиненными • Формирование команды хранителей традиций • Разработка карты процессов взаимодействия различных подразделений • Развитие системы наставничества для руководителей и сотрудников

Рисунок 8. Развитие внутренних коммуникаций (составлено автором)

Сегодня менеджеры по внутренним коммуникациям, иногда они еще совмещают в себе и специалиста по корпоративной культуре, играют 5 важных ролей [3] (рис. 9).



Рисунок 9. 5 ролей менеджеров по внутренним коммуникациям (составлено автором)

Основные обязанности менеджера по внутренним коммуникациям (рис. 10).



Рисунок 10. Обязанности менеджера по внутренним коммуникациям (составлено автором)

По итогам проведенного исследования, можно сделать вывод, что развитию коммуникаций внутри компаний в последнее время все больше уделяется внимания. Грамотно выстроенное любое взаимодействие между сотрудниками и обмен информацией, может привести организацию к высоким результатам работы, а значит и успеху компании на рынке, т. к. в организации четко налажены каналы связи и определены зоны ответственности каждого, кто владеет какой-либо информацией.

ЛИТЕРАТУРА

1. 4 тренда рабочих коммуникаций. [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.bitrix24.ru/4-trenda-rabochikh-kommunikatsiy/>.
2. Аудит внутренних коммуникаций компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/8579-audit-vnutrennih-kommunikatsiy-kompanii>.
3. Внутренние коммуникации – формальная сторона корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. URL: <http://conference.image-media.ru/blog/vnutrennie-kommunikacii-formalnaya-storona-korporativnoj-kultury/>.
4. Внутренние коммуникации – эффективный инструмент для обмена знаниями. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/531359-vnutrennie-kommunikatsii-effektivnyy-instrument-dlya-obmena-znaniyami>.
5. Внутренние коммуникации компании – проводим правильный аудит. [Электронный ресурс]. URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/02/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii-provodim-pravilnyj-audit>.
6. Коммуникации. [Электронный ресурс]. URL: www.inside-pr.ru/kommunikatsii.
7. Коммуникационный аудит. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prnews.ru/our-services/consulting/kommunikacionnyj-audit>.

Boldyreva Natalya Viktorovna
Institute of world civilizations, Moscow, Russia
E-mail: kaf_e-pi@mail.ru

Role and value of internal communications in the conditions of modern business

Abstract. The relevance of this work is that in modern business space often there are problems with internal communications since, or the personnel aren't able to communicate with each other owing to various reasons, or communications between colleagues who with whom and on what questions has to interact to receive positive result accurately aren't defined.

In article definition is given to internal communications, signs of effective internal communication are marked out, channels of internal communications are considered

Also in article the main instruments of internal communications are considered, the main aspects of assessment of effectiveness of system of internal communications are marked out, also the question of audit of internal communications is taken up.

Also in article the technique of "Chirang-sessiya" which is used most often for strategic and business planning in the companies of different level is considered. This technique is good the fact that except skills of effective communications also existence of types of thinking is defined.

Results of a research on poll of respondents, on questions are presented in article: "The most important ways of obtaining information", "Information needs", "Motivation of employees for development of internal communication", "Development of internal communications".

Keywords: internal communications; system of internal communications; communication audit; instruments of internal communications