нижегородский государственный педагогический университет

Технолого-экономический факультет

Кафедра предпринимательства и управления

курсовая работа

ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ

Выполнила: студентка

5 курса,

Сергеева Е.

Проверила:

к.п.н. О.В. Каткова

Нижний Новгород

2010

**СОДЕРЖАНИЕ:**

ВВЕДЕНИЕ

1. **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**
   1. **Понятие о коммуникациях. Значение коммуникаций в организации**
   2. Структура коммуникаций в организации
   3. Типология коммуникаций в организации
   4. Взаимосвязь коммуникационных процессов и информационных технологий в организациях
   5. Противоречия при внутрифирменных коммуникациях, управление противоречиями
   6. Функционирование коммуникаций в организациях
      1. Проблемы внутренних коммуникаций
      2. Решение проблем внутренних коммуникаций
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ
   1. Построение эффективной системы внутреннего PR
      1. Что такое внутренний PR
      2. Создание системы внутреннего PR
      3. Качественные показатели эффективности

## Обзор практики внутренних коммуникаций в США, Великобритании и Франции

* + 1. **США**
    2. **Великобритания**
    3. **Франция**
  1. Проблемы внутренней коммуникации в российских компаниях

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

**ВВЕДЕНИЕ**

***Коммуникация*** – это процесс информирования и убеждения субъектов коммуникации, с целью изменения действий или поведения субъектов. Коммуникация обязательно подразумевает под собой трансляцию информации в двух направлениях: от инициатора к получателю, и от получателя – к инициатору. Неотъемлемой частью коммуникаций является процесс обратной связи.

***Внутрифирменная коммуникация ( ВК)*** – это процесс коммуникаций,

охватывающий аудитории внутри Компании. Целью ВК является трансляция информации внутри Компании, от одной целевой группе к другой.

***Обратная связь*** подразумевает активную реакцию инициатора коммуникации (или иного ответственного лица Компании), полные и емкие ответы на заданные вопросы и скоординированные действия.

***Инициатором*** внутрикорпоративной коммуникации выступают руководители Компании, активные сотрудники (лидеры мнений), владельцы уникальной информации или группы сотрудников, заинтересованные в обсуждении/решении конкретных вопросов.

***Субъектом внутрифирменной коммуникации*** выступает как отдельный сотрудник Компании (любого уровня) или группа сотрудников Компании, объединенная по некоторому принципу, так и подразделение / Филиал /Общество Компании.[9]

**Внутрифирменные коммуникации - один из двигателей бизнеса Компании.**

Коммуникации – это нервная система организации, каналы, по которым передается информация, жизненно необходимая для работы Компании. Эффективные коммуникации доставляют нужную для работы информацию в нужное место и кратчайшие сроки, что помогает нам строить свой бизнес эффективно.

**Внутрифирменные коммуникации – часть корпоративной культуры и этики Компании.**

***Цель внутрифирменных коммуникаций***

Целью внутрифирменных коммуникаций является принятие и разделение

сотрудниками целей и ценностей Компании.

***Задачи внутрифирменных коммуникаций***

Задачами внутрикорпоративных коммуникаций является:

* Создание единого информационного пространства для всех сотрудников Компании
* Информирование сотрудников о бизнесе Компании и предоставление им

необходимой информации о работе Компании.

* Получение обратной связи от сотрудников и работа с ней.
* Сопровождение изменений в Компании.
* Укрепление лояльности персонала.
* Формирование единой корпоративной культуры.
* Укрепление командного духа и чувства общности.
* Поддержание и развитие горизонтальных связей внутри Компании.

***Актуальность темы*** обусловлена положением дел во многих компаниях, что подтвердило исследование проведенное компанность темы обусловлена результатами исследований проведенных **RosExpert** в 2009 году, в котором участвовало 76 директоров по персоналу крупных российских и международных компаний, осуществляющих деятельность на территории РФ. Большинство респондентов (76%), убеждены в том, что сегодня компаниям крайне необходимы эффективные методы внутрифирменных коммуникаций для различных целевых групп сотрудников как один из инструментов по преодолению кризиса.

Судя по результатам опроса, HR-директоров сегодня волнует тема поддержания благоприятного климата в коллективе. Более половины участников исследования ответили, что в их компаниях вводятся специальные меры по мониторингу эмоционального климата в коллективе, реализуются специальные программы по улучшению атмосферы в компаниях.

***Задачи исследования:***

1) показать природу и сложность коммуникаций, рассмотреть их значение в организации.

1. раскрыть содержание коммуникативного процесса и рассмотреть препятствия, стоящие на пути коммуникаций;
2. изучить результаты исследований различных видов коммуникаций, подвести некоторые их итоги;
3. раскрыть пути улучшения системы коммуникаций в современной организации;
4. сделать выводы по теме работы.

***Методы исследования:*** изучение предмета исследования на основе анализа специальной литературы, посвященной организационному поведению, данных исследований, средств массовой информации и интернет.

1. **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ** 
   1. **Понятие о коммуникациях. Значение коммуникаций в организации**

Под коммуникацией в широком смысле понимают общение, передачу информации от человека к человеку, В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация — это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.[3]

Внутрифирменные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений.

Коммуникация в малой группе дает шанс и руководителю и подчиненному оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач: каждый участвует в обсуждении, каждый может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие усложняется с ростом числа членов группы.

Межличностная коммуникация — коммуникация с другим человеком — наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей — от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению порядка выплаты премиальных и др.)

Общественные, или массовые, коммуникации – процесс сообщения информации с помощью технических средств или средств массовой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение. Источник информации передает послание рассредоточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.

Важнейшей задачей руководства компании является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами. Один из управляющих фирмы «Хьюлетт-Паккард» признается: «...Мы начинаем любое дело с весьма высокой степени неформального общения, и это — главное. И мы считаем себя обязанными сохранить это любой ценой». В этой же фирме придается большое значение обращению персонала друг к другу по имени. Для этого каждый, в том числе президент, носит именную табличку, на которой указано только имя. На фирмах «Катерпиллер», Макдональдс», «Интел», «Делта-эйрлайнз», «Юнайтед эйрлайнз» много внимания уделяют формированию технологий поддержания связей для обеспечения пребывания персонала в постоянном информационном контакте. [1]

Интенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности.

Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций способствуют развитию новаторства, инициативы и предприимчивости.

Стимулируя обилие контактов, лучшие фирмы перестраивают помещения, обустраивают по-новому рабочие места. Так, новые здания «Интел» спроектированы таким образом, что в них достаточное количество конференц-залов, где можно ознакомиться с новой информацией, общаться, решать возникшие текущие проблемы. Руководство тем самым улучшает коммуникации между сотрудниками.

В одной из передовых компаний в столовой были маленькие столы, рассчитанные на четырех человек, их заменили большими прямоугольными столами казарменного типа. Компания «ЗМ» организует клубы по групповым интересам. Все это делается с одной целью — повысить вероятность случайных бесед, способствующих решению проблем во время перерыва, обеда, завтрака или в других ситуациях. В лучших компаниях непринужденности общения способствует сама обстановка: скромные, по-спартански обставленные помещения, открытые двери, отсутствие лишних стен. Роскошные кабинеты не способствуют открытым, дружественным отношениям.[1]

На эффективность коммуникаций оказывают влияние различные факторы: Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений, невербальные — осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.).

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны — это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры, презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение играет важнейшую роль, особенно для людей, имеющих аналитический ум и владеющих техникой быстрого чтения. Чтение составляет около 15% времени межличностных отношений.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах. [11]

Коммуникации — жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

* 1. **Структура коммуникаций в организации**

Коммуникационная сеть включает потоки посланий, или сигналов, между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Возможности развития внутрифирменной коммуникационной сети ограничивают, как правило, размеры подразделений в организации. Увеличение размера группы приводит к возрастанию количества возможных коммуникационных отношений. Поэтому от того, как построена коммуникационная сеть, зависит ее влияние как на сокращение, так и на увеличение разрыва между посланным и полученным значением. и соответственно деятельность персонала может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Особенно важно знание типов коммуникационных сетей или структур коммуникаций в группе. Среди существующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типов: колесо, цепь, круг, сложный круг (или всеканальная)

Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только через своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Одно лицо занимает центральное место в коллективе и большинство членов этой группы при определении своей позиции сориентированы на центр. Это связано с лидерскими функциями лица находящего в центре «колеса», его возможностями оказывать больше социального влияния на других членов группы. Оно также связано с ответственностью за передачу информации и принятие окончательных решений. Если члены группы соединены между собой, как звенья одной цепи, в которой каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то мы имеем сеть типа «цепочка». Последняя отражает последовательно сеть горизонтальных связей. В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними.

Примером полностью децентрализованных групп являются «всеканальные» сети. которые используются, как правило, тогда, когда необходимо участие всех членов в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.[4]

* 1. **Типология коммуникаций в организации**

Каналы коммуникации.

Так как организация — это многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями. Так, если на верхнем уровне руководства появляется необходимость воздействовать на поведение подчиненных, то приказ, распоряжение, указание не только должны дойти до низшего уровня, но и распространиться по всем структурным единицам данного уровня. Поэтому целесообразно проводить анализ как вертикальных, так и горизонтальных организационных коммуникаций.

Вертикальные каналы коммуникации должны связывать все уровни управления организации в единое целое. Для этого информацию следует направлять прежде всего сверху вниз. Именно таким образом руководство доводит до подчиненных сведения о текущих задачах, рекомендуемых методах действий, применяемых санкциях и вознаграждениях, об изменении организационных норм и нормативов, а также организационной структуры и технологии. Через систему нисходящих связей руководство организации обеспечивает ориентацию целей подразделений организации относительно главных организационных целей; коррекцию поведения, установок и поведенческих стереотипов исполнителей на всех уровнях, координацию действий; поддержание и упрочение авторитета власти и контроля.

Восходящие потоки информации в направлении снизу вверх, т.е. в направлении подчиненные — руководитель, представляют собой каналы обратной связи процесса управления. При этом руководители высших уровней получают информацию о проблемах и текущих делах в каждом подразделении организации, что позволяет им постоянно корректировать и изменять меры воздействия на поведение подчиненных всех нижестоящих уровней. Подчиненные могут использовать восходящие потоки информации, чтобы довести до сведения высшего руководства информацию о частных проблемах подразделений и отдельных работников, а также о событиях, выходящих за рамки контроля со стороны формальной структуры организации.

## Формальные

Коммуникации между организацией и средой

Коммуникации внутри

организации

## Неформальные

Горизонтальные:

* между отделами и службами;
* между работниками.

Коммуникации

Коммуникации «Среда – организация»

Коммуникации «Организация – среда»

Вертикальные:

* нисходящие;
* восходящие.

### Диагональные

Намеренная утечка информации

Слухи

Рис. 3. **Виды коммуникаций**

К наиболее приоритетным задачам организационной деятельности, безусловно, относится развитие восходящих потоков информации, придание им такой же значимости для управления, как и у нисходящих потоков. Это возможно при переводе отношений между руководителями более высоких уровней и подчиненными в режим диалога, при котором:

* подчиненные участвуют в решении ключевых проблем организации;
* подчиненных постоянно информируют обо всех успехах и проблемах организации;
* появляется возможность использования и реализации инициативы исполнителей, учета и практического применения новых идей, изобретений, коллективного опыта работников организации.

Горизонтальные каналы коммуникации в организации представляют собой пути и средства передачи информации отдельно на каждом иерархическом уровне организации. Горизонтальные коммуникации реализуются в виде обмена информацией на совещаниях высших руководителей, руководителей среднего уровня, низшего звена управления, на собраниях исполнителей, а также в неформальных коалициях, кружках коллег, в ходе трудовой деятельности и т.д.

Уже только перечисление возможных горизонтальных каналов показывает их необыкновенное разнообразие и свидетельствует о больших возможностях для управления деятельностью организации и наиболее полного обеспечения информацией членов организации всех уровней. Для функционирования горизонтальных каналов коммуникации особенно важно наличие неформальной структуры организации.

В целом горизонтальные каналы коммуникации в организации призваны решать следующие задачи:

* передачу информации не директивного, но совещательного характера;
* уточнение целей и задач подразделений исходя из конкретных ситуаций в каждом из подразделений;
* взаимодействие специалистов различного профиля из разных подразделений организации, что способствует комплексному решению поставленных высшим руководством задач;
* формирование неформальной структуры организации, решающей задачи, которые невозможно решать в официальных рамках.

Коммуникации организации с внешней средой в современных российских условиях направлены на рыночный и институциональный уровни. Основной целью такого рода коммуникаций является создание баланса между входом и выходом организации как системы и информационное обеспечение этого баланса.[3]

Такие коммуникации должны быть ориентированы на различные адресные аудитории (рядовых потребителей, поставщиков, конкурентов, общественные организации или группы давления, государственные органы исполнительной и законодательной власти и т.д.). Помимо решения текущих вопросов обеспечения баланса между организацией и внешней средой коммуникации такого рода решают следующие проблемы:

* создание “имиджа” организации на местном, государственном и международном уровнях;
* обеспечение связи с имеющимися и потенциальными потребителями (например, с помощью рекламы);
* воздействие на разработку законов, постановлений, касающихся деятельности данной организации (например, используя группы давления).

Еще одним основанием для типологии коммуникаций в организации может служить степень их формализации.

*Формальные коммуникационные связи* стандартизируют взаимоотношения между коммуникатором (передающим информацию) и реципиентом (принимающим информацию) в организации, строго регламентируемые организационными нормами, правилами, основными ценностями. Эти связи обладают высокой устойчивостью и надежностью и направлены на достижение организационных целей.

*Неформальные коммуникационные связи* возникают в том случае и там, где формальные связи не могут удовлетворять потребности членов социальных групп в организации. Данные связи обладают меньшей устойчивостью и направлены в основном на достижение целей малых социальных групп и отдельных личностей. Так, неформальные связи используются для информационного обеспечения взаимодействия между подразделениями (горизонтальные деловые связи), для удовлетворения потребностей членов организации в общении, взаимодействия с лидерами, конформности по отношению к групповым нормам. Неформальные связи не носят иерархического характера, но могут быть как горизонтальными (в подавляющем большинстве), так и вертикальными (например, дружеское общение между лидером и рядовым членом группы).

* 1. **Взаимосвязь коммуникационных процессов и информационных технологий в организациях**

Особенностью современных рынков является то, что ситуация на них может стремительно изменяться в короткие промежутки времени, что требует быстрой реакции и выработки новых подходов к ведению бизнеса. Чтобы сохранять в таких сложных условиях лидирующие позиции, нужно постоянно изменять и адаптировать управленческую структуру организации, а также изучать и осваивать все перспективные методики бизнеса. Использование электронных средств коммуникаций становится одним из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции. В компаниях и фирмах уже давно применяется на практике создание «виртуальных» команд из инженеров, маркетологов, финансистов разных подразделений, которые разрабатывают различные проекты, не встречаясь друг с другом. Причем менеджеры отмечают в таких случаях минимальное противодействие со стороны различных бюрократических факторов, а также возрастающую мотивацию работников при наличии общей цели и чувства общности при работе над такими проектами.

С развитием в последние годы современных информационных систем и систем международной связи появляется практическая возможность отойти от традиционной бумажной документации как главного носителя информации, на котором отражаются все стадии реализации коммерческой сделки. Использование бумажной документации, а также привычных методов ее обработки и пересылки на практике очень часто приводит к большим производственным и коммерческим издержкам. Разработанные к настоящему времени технологии электронной коммерции позволяют предпринимателям при осуществлении сделок передавать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных систем, достигая при заключении, подтверждении и выполнении коммерческих сделок (контрактов) повышенной точности, скорости и эффективности. Электронная коммерция объединяет, таким образом, все формы деловых операций и сделок, осуществляемых электронным способом. Кроме того, применение современных информационных технологий и систем коммуникации (электронный обмен данными, Интернет, видеоконференции и др.) уже сейчас способно вывести на качественно новый уровень все аспекты ведения бизнеса, в том числе создать эффективную систему обмена информацией внутри организаций.

Вот что говорит по этому поводу Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли»: « Каким бы образом ни была организована ваша компания, и какие бы способы вы ни применили для стимулирования своих работников, ясно одно: невозможно управлять полностью из центра. Один человек или один комитет никогда не будут в курсе всех вопросов в каждом подразделении или дочерней компании. Руководителям следует вырабатывать новые стратегии и общие установки и обеспечивать служащих адекватным инструментарием для сбора информации и знаний со всего мира. Не стоит пытаться самостоятельно принимать все решения. Компании, пытающиеся осуществить на практике концепцию управления «сверху вниз», направляя из центра каждый шаг на местах, просто не будут успевать поворачиваться в стремительном темпе новой экономики».

Инструментарий администрирования децентрализованной системы - полезная вещь, но настрой на управление всеми действиями работников из центра контрпродуктивен. Электронные средства должны стимулировать творческий потенциал работников и производительность их труда. Какие бы ценные указания ни давало высшее руководство, работникам интеллектуального труда необходимы еще и средства исследования, обмена друг с другом идеями и полученными результатами, а также внесения в бизнес-процессы изменений в реальном масштабе времени».

**Возможности Internet**

Приведем несколько возможных вариантов обмена и распространения информации в процессе работы фирмы, использующей сеть Internet.

***Распределение информации.*** Быстрое распространение рабочей информации - приказов, меморандумов, планов и других рабочих документов - играет ключевую роль в географически разбросанных компаниях. С помощью Интернета фирма может организовать доступ к своим внутренним базам данных или экспертным базам знаний.

***Мобильная связь.*** Любая компания, сотрудники которой часто направляются в командировки, может убедиться на собственном опыте, что организация доступа к Интернету по коммутируемым каналам с использованием сотовых модемов может существенно ускорить передачу необходимой в повседневной работе информации. Более того, существующие на сегодняшний день средства мультимедиа позволяют создавать интерактивные каталоги, демонстрационные видеоклипы и руководства по эксплуатации, которые коммивояжер может загрузить, подключившись к серверу компании, и продемонстрировать клиенту во время встречи с ним.

***Группа сбыта.*** Локальная группа сбыта, располагающая доступом в Интернет, может осуществлять размещение заказов, определять необходимые объемы оптовых партий, обслуживать нестандартные запросы и направлять регулярные отчеты о результатах проделанной работы. Если же группа располагает средствами мультимедиа, то она может организовать демонстрацию самых последних изделий компании в режиме он-лайн, не обременяя себя при этом затратами на приобретение видеосистемы и расходами на командировки или почтовыми расходами по доставке свежих видеоматериалов.

***Обслуживающий персонал.*** Персонал, обслуживающий постоянных клиентов, путем использования Интернета получает преимущество за счет доступа к поддерживаемым и регулярно обновляемым базам данных по ремонту, ремонтным средствам и запасным частям, имеющимся в наличии, как в самой компании, так и у сторонних организаций, а также при необходимости может получить консультацию у своих экспертов.

Компании могут осуществлять через Интернет связь между штаб-квартирой, отделениями, филиалами, расположенными в разных регионах, а также своими зарубежными представительствами. В данном случае Интернет предстает как естественное развитие их собственных внутренних локальных сетей. Скрытая выгода заключается в том, что нет необходимости в едином стандарте для внутренних локальных сетей всех этих подразделений. Все существующие сети могут быть подсоединены к Интернету с помощью протокола TCP/IP и тем самым объединены. Экономия может оказаться весьма существенной, так как при таком решении нет необходимости закупать новое оборудование для приведения всех локальных сетей к общему стандарту.[11]

Примеров успешного использования электронных средств коммуникаций участниками международного бизнеса в наши дни огромное количество.

* 1. **Противоречия при внутрифирменных коммуникациях, управление противоречиями**

Выше мы определили, что коммуникация в организационных системах — это процесс обмена информацией и передача сведений между отдельными людьми или группами. Это отношение работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям. Взаимоотношения эти могут быть самые разные: от полной поддержки — до жесткой конфронтации, противоречия.

Полная поддержка руководителя всеми сотрудниками фирмы — это симптом неблагополучия, что свидетельствует либо об отсутствии информации у подчиненных, либо об их некомпетентности. Редко полную поддержку руководителю связывают с неоспоримым авторитетом руководителя. Но сильный, авторитетный руководитель должен знать: опираться можно «только на то, что сопротивляется».[4]

Противоречие возникает в результате взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценки одного и того же явления, процесса, информации. Все противоречия могут быть сведены к трем видам: системным, производственным и личностным. Системные противоречия отражают противоречия, возникшие между управляющей и управляемой подсистемами.

Производственные противоречия возникают по поводу организации и развития производственных процессов, выбора технологии или нового типа продукции. Личностные противоречия отражают столкновение личных интересов.

Э.А. Смирнов выделяет четыре ступени противоречий: различие, поляризация, столкновение и антагонизм — и формализует условия, которые могут лежать в основе классификации противоречий:

* различие — возникает, как правило, при нововведениях, такие противоречия разрешаются в процессе коммуникации;
* поляризация — характеризуется взаимопониманием в целях, задачах между руководителем и подчиненным, но и различием их подходов в средствах и методах;
* столкновение — характеризуется частичной поддержкой общей цели задания со стороны подчиненных. При этом формируются различные частные цели. Причины столкновений: различный уровень компетенции руководителя и подчиненного; различные позиции по поводу перехода на новое изделие; низкий уровень системных знаний у руководителя; плохо организованная система коммуникаций;
* антагонизм — непримиримое противоречие, основанное на разных подходах к общей и частным целям, средствам и методам. [6]

Грамотный руководитель использует все виды противоречий для развития внутрифирменной конкуренции. Иногда противоречия вызываются или организовываются целенаправленно. Антагонизм может позитивно себя реализовать в поисковой работе, в переходных, экстремальных условиях. Результатом может стать супероптимальное решение (смена продукта, смена формы собственности, переход от механистической к органической структуре).

Ярчайший пример внутренней конкуренции дает система управления товарными марками в компании «Проктор энд Гэмбл». Для описания взаимной конкуренции пользуются особым языком: «противостояние», «созидательный конфликт», «трение идей» и т.д. В компании открыто поощряется множественность мнений и подходов к решению одной и той же проблемы. Уже на этапе готовых устройств и подготовленных для них программ компания проводит сравнение подлинной эффективности и делает свой выбор. «Хьюлетт-Паккард» сделала будничным делом соревнование под лозунгом «Продай-ка это нашей торговой сети». Представители компании указывают на множество случаев, когда в отделениях тратились миллионы долларов из фондов развития, а затем сбытовая сеть этой же компании говорила разработчикам: «Спасибо, не надо!» В «Техас инструменте» заведен такой же порядок. [17]

Но чтобы управлять развитием организации с помощью противоречий, необходимо уметь соотнести тип противоречия с конкретной ситуацией в организации. Задача руководителя — распознать тип противоречия и перевести на требуемую ступень. Антагонизм в коллективе не может продолжаться долго: тратится слишком много энергии, снижается уровень культуры организации, происходит ухудшение микроклимата в коллективе.

Наука управления противоречиями тесно связана со знанием психологии и конфликтологии. Конфликт в переводе означает «столкновение». Именно серьезное разногласие, столкновение, спор вызывают конфликтную ситуацию. Конфликты с сослуживцами, с начальником могут возникать по самым разным поводам. И хотя конфликты — объект исследования конфликтологии, нас это интересует с позиций исследования отношений между элементами в организации.

Роль конфликта в организации противоречива: с одной стороны, это фактор дезорганизации: он разрушает связи, препятствует протеканию информационных и производственных процессов, создает негативный фон для развития; с другой стороны — это ступень к переходу организации на новый уровень.

Конфликты — это повседневная реальность. Различают естественные конфликты, которые возникают сами собой от накопившихся несоответствий в отношениях людей или отношений подчиненных с руководством фирмы.

Искусственные — создаются специально, для реализации каких-либо целей.

Люди и организации по-разному реагируют на конфликты: от полной пассивности и неучастия — до агрессивности и желания преодолеть и победить. Вовремя не разрешенный конфликт переходит в устойчивые межличностные конфликты, которые порождают новые проблемы и новые конфликты. Руководитель не должен допускать перерастания производственных противоречий в межличностные, а работники должны научиться переходить на дружелюбный тон после выявления противоречий.

Конфликты могут быть открытые и скрытые, раскручиваемые интригой. Интрига — нечестное намеренное запутывание людей в межличностных отношениях. Оградить себя и свою организацию от интриг можно повышением общего уровня организационной культуры, использованием эффективных технологий информационного обмена, культивированием неформального общения, созданием общей атмосферы доброжелательства и доверия. Легче предотвратить конфликт, чем разрешить его, когда он вошел в стадию жесткого противостояния. Есть всего два пути разрешения конфликта: достижение взаимных уступок или подавление интересов одной из сторон. Об этом необходимо помнить конфликтующим.

Для менеджера не менее важно уметь вовремя распознать конфликтующие стороны.

Из числа принципиальных рекомендаций по предотвращению конфликтов в условиях организации следует выделить необходимость соответствия между предъявляемыми к исполнителю требованиями и его организационно-правовыми возможностями. Необходимо, чтобы возлагаемые на исполнителя функции, задачи, обязанности и ответственность были обеспечены адекватными возможностями для их выполнения: ресурсами, правами и полномочиями. Еще одной важнейшей задачей профилактики конфликтов является способность руководителя найти вариант наиболее справедливого удовлетворения потребностей и интересов работников.

Создание благоприятной атмосферы для диалога, жест, взгляд, выражение лица, пауза, стремление понять собеседника — все это важные атрибуты коммуникации, которые могут привести к взаимопониманию быстрее и эффективнее, чем множество слов.

На фирме «Моторола» в целях поддержания хорошего психологического климата разработана схема разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными, Сотрудник, не согласный по какому-либо вопросу со своим непосредственным руководителем, может обратиться с докладом к вышестоящему руководству и обосновать свое «особое мнение». И хотя консервативно настроенные руководители высказываются против такой процедуры, однако фирма не раз выигрывала от этого.[12]

* 1. **Функционирование коммуникаций в организациях**
     1. **Проблемы внутренних коммуникаций**

Наличие четко действующих коммуникаций в организациях способствует решению многих важнейших организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных единиц в организации относительно общей цели, обеспечению устойчивых отношений с внешней средой, предоставлению подразделениям организации необходимой рабочей информации и целевых указаний и др.

Однако создание коммуникационных сетей, формирование устойчивых коммуникационных каналов сопряжены с рядом трудностей, вызванных как дефектами в каналах информации, так и дефектным кодированием или декодированием получаемых сообщений.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основные группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. При этом распоряжения и директивы руководящего органа организации могут не соответствовать ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующее сообщение может противоречить ранее посланным. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами организации становятся ненадежными, информация к подразделениям поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации. В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

1. Искажение сообщений — явление, при котором в структурные единицы организации поступает информация, не адекватная реальной ситуации. Искажения в коммуникационных сетях приводят к значительному замедлению темпов работ в организации. Принятие решения и его реализация должны начинаться одновременно: понять, как следует выполнять работу, не менее важно, чем принять решение о том, что следует делать [5]. Но искажение информации не позволяет приступать к немедленной реализации решения, поскольку оно основано на неверных предпосылках. В связи с этим приходится возвращаться к данной ситуации, повторять сообщения. Кроме того, искажения информации приводят к неправильной постановке целей, что немедленно сказывается на остальных компонентах организации.

Все искажения в организационных коммуникациях разделяются на три группы:

* непреднамеренные искажения, которые возникают в силу) недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах;
* сознательные искажения, которые представляют гораздо большую опасность при принятии решений в организации и постановке целей: в данном случае промежуточное звено в коммуникационной цепочке не согласно с содержанием сообщения (например, не согласно с распоряжением вышестоящего органа управления) и стремится изменить характер его воздействия;
* фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная в данный момент информация, остается только суть. Эта операция в коммуникационном процессе может привести к потере информации, вредным упрощениям, которые препятствуют принятию эффективных управленческих решений. Отрицательный эффект фильтрации наблюдается, когда высших руководителей пытаются снабжать только информацией положительного содержания, не доводя до их сведения наиболее острые проблемы; когда существует страх перед наказанием; ощущается бесполезность информации из-за ее неправильной оценки.

2. Информационные перегрузки возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть, по их мнению, наименее важную. Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Отсутствие четких фильтров и членов организации, выступающих в роли “сторожей”, не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

3. Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию — существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Другим важным структурным недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между отдельными подразделениями организации, например, когда руководство организации допускает только вертикальные связи, а коммуникации между подразделениями одного уровня считаются незначимыми и ненужными. Такой недостаток характерен для высокоцентрализованных и формализованных линейных структур.

Еще одним существенным недостатком следует признать наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации. Зачастую конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями. Например, если в организации производятся два вида продукта или услуг и не предусмотрено разделение ресурсов, эквивалентное вкладу каждого из двух подразделений, то между ними возникает конфликт, каждый из участников которого использует коммуникационные каналы организации для принижения роли другого и возвышения собственной.

4. Высокая степень пространственной дифференциации создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. В первую очередь это касается каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т.д.). Действительно, с помощью радио или телефонной связи с удаленными объектами иногда бывает трудно передать большой объем информации или проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичны возможности подчиненных связаться с отдаленным центральным органом управления. Как следствие, может возникнуть взаимное недоверие между членами организации, снижается эффективность взаимодействия.

* + 1. **Решение проблем внутренних коммуникаций**

Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

1) постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

2) контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т.д.;

3) организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частной телефонной связи, “кружков качества” и т.д.;

4) создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио или телевещания и т.д. Кроме того, полезно вовлекать самих пользователей информации в разработку систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и др.);

5) использование современных информационных технологий, что, подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мероприятиям относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в Интернет, связи с другими организациями и т.д.;

6) планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

7) предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, “снятие функциональных и иерархических перегородок” [5]. Действительно, снятие различий между “мы” и “они” и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость или открытость), компетентность работников.

1. **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**
   1. **Построение эффективной системы внутреннего PR**

Внутрифирменные коммуникации - внутренний PR - это комплексная деятельность, в которой могут быть использованы самые разные инструменты. Главное же в ней - соответствие целям, которых ваша компания стремится достигнуть, выстраивая систему взаимоотношений со своей внутренней аудиторией. Внутренний PR призван повышать уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Кроме того, создание позитивного имиджа компании в глазах сотрудников влияет на имидж компании во внешнем мире, т.к. персонал является одним из каналов трансляции информации вовне.

Эффективная система внутреннего PR является инструментом формирования у работников лояльности и корпоративности, которые способны заметно повысить производительность труда и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс.

Здесь мне хочется дать несколько практических советов, как сделать так, что бы каждый сотрудник стал активным участником внутренней жизни компании, ощущал себя ее частью и гордился этим.

Одним из важных моментов деятельности компании в развитии должно стать построение системы внутреннего PR, налаживание внутрикорпоративных коммуникаций и, как следствие, повышение лояльности и корпоративности персонала. Эти направления деятельности являются наиболее актуальными для тех компаний, перед которыми стоят задачи по формированию корпоративной культуры, созданию команды, преодолению разобщенности между подразделениями, которая может быть вызвана громоздкой организационной структурой или территориальной разрозненностью. Все компании стремятся получить лояльных сотрудников, которые ценят свою работу в компании, рекомендуют ее как работодателя своим знакомым.

* + 1. **Что такое внутренний PR?**

Традиционно внутренний PR понимается как комплекс мероприятий, направленный на формирование у сотрудников положительного образа компании-работодателя и позволяющий за счет этого повысить эффективность их деятельности. Среди таких мероприятий специалисты выделяют:

* имиджевые: разработка и внедрение миссии, философии компании, правил и процедур, формирование корпоративной культуры и т.п.;
* обучающие: проведение семинаров и тренингов с целью повышения квалификации и профессионального роста сотрудников, а также для адаптации новичков и работников, перешедших на новую должность;
* коммуникативные: информирование сотрудников обо всех основных событиях, которые происходят в компании, выпуск корпоративных СМИ, использование интранета, налаживание связи между руководством и сотрудниками, проведение конференций, предоставление сотрудникам возможности принятия самостоятельных решений;
* объединяющие: организация корпоративных мероприятий – праздников, турниров, соревнований, соблюдение корпоративных традиций, привлечение семей сотрудников к подобным мероприятиям.
  + 1. **Создание системы внутреннего PR**

Создание системы внутреннего PR предполагает длительную работу, которая состоит из нескольких основных этапов:

1. Подготовка

2. Выбор инструментов

3. Реализация

4. Оценка эффективности

1. Подготовка

На этом этапе тем, кто только начинает задумываться о построении системы внутреннего PR, важно ответить на несколько ключевых вопросов.

1. Какова ситуация на данный момент?

Обязательно необходима диагностика, анализ текущего состояния. Ели проводится какая-то работа, надо понять, насколько она эффективна, что надо сделать, чтобы улучшить ее качество? Надо ли добавить какие-то элементы или полностью ее перестроить? и т.п.

2. Каков масштаб предполагаемых изменений?

Возможно, планируется повети несколько конкретных мероприятий, а может быть необходимо выстроить структуру, нацеленную на выполнение долгосрочной программы. Очевидно, что эффективность целой системы выше, чем отдельных элементов, но многое зависит и от конкретной ситуации.

3. Какова цель этой деятельности?

Основные цели внутреннего PR, как правило, заключаются в формировании лояльности и корпоративности сотрудников, построении внутрикорпоративных коммуникаций, повышению мотивации сотрудников. Результатом этих процессов должен стать рост производительности труда и эффективности компании в целом. При проектировании системы внутреннего PR в компании важно ориентироваться на стратегические цели и приоритеты компании.

2. Выбор инструментов

На этом этапе необходимо определить, проведение каких мероприятий потребуется для достижения поставленной цели? Это уже выбор практических средств.

1. Корпоративные СМИ: газета, журнал, информационный бюллетень и т.п.

Корпоративная газета (или журнал) информирует о компании, ее задачах, целях, успехах, новостях, продуктах и услугах. Целевое назначение корпоративной газеты – формирование лояльности к деятельности фирмы среди сотрудников, клиентов и партнеров, которые являются читательской аудиторией газеты.

Выпуск корпоративного издания может осуществляться силами сотрудников отдела персонала, отдела маркетинга и PR или с помощью привлеченных специалистов. Опыт многих компаний показывает, что если газета готовится в HR-отделе, то по содержанию она больше ориентирована на сотрудников компании, если же ей занимаются маркетологи, - то на клиентов.

Объем, периодичность и вид (бумажный или электронный) газеты зависит от финансовых и временных возможностей компании.

В случае если новый выпуск газеты готовится каждую неделю или каждый месяц, она выполняет информирующую функцию для сотрудников и является каналом распространения новостной информации. Если издание выходит реже одного раза в два месяца, то, чаще всего, она выполняет комментирующую функцию, доводя до сотрудников информацию о прошедших мероприятиях.

Газета может включать самые разнообразные рубрики:

* Назначения (ключевые для компании назначения)
* Наши сотрудники (интервью с ключевыми сотрудниками)
* Прошедшие мероприятия (освещение событий корпоративной жизни)
* Что нас ждет (анонсы будущих мероприятий)
* Новинки (новые продукты или услуги)
* Наши друзья (информация о дружественных компаниях: партнерах, клиентах, поставщиках)
* Дни рождения сотрудников
* Страничка читателя и т.д.

Одна из опасностей - это восприятие сотрудниками газеты как официального издания, выхода которого не ждут, да и, получив, не читают. Для предотвращения такой ситуации необходимо максимально ориентироваться на ожидания сотрудников, продолжая следовать выбранной ранее концепции. Допустим, сотрудникам может быть предложено стать авторами статей или целых рубрик. Описывая какое-либо событие, важно привлекать в качестве интервьюируемых участников прошедших мероприятий, размещать групповые фотографии. Если сотрудники ждут выхода нового номера, показывают его родственникам и друзьям – это показатель того, что газета читаема, и вы на верном пути.

2. Корпоративный кодекс.

Корпоративный кодекс – это документ или свод документов, описывающий правила ведения дел и взаимоотношений внутри компании. Кодекс может транслировать ценности компании, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

Одна из функций кодекса состоит в регламентации поведения сотрудников в сложных рабочих ситуациях. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем: регламентации приоритетов во взаимодействии с клиентами, определения порядка принятия решений в сложных ситуациях, указания на неприемлемые формы поведения.

Содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками ее руководителей.

Издание кодекса в виде отдельной брошюры позволяет ознакомиться с ней каждому новому сотруднику, а при необходимости и кандидату во время собеседования на должность.

Кодекс не будет восприниматься сотрудниками как «нечто, навязанное руководством», в случае, если в ходе его создания проводились рабочие группы, в которые привлекались ведущие сотрудники, определяя, что действительно является важным для компании.

3. Массовые мероприятия.

В каждой компании есть своя история корпоративных мероприятий: кто-то отмечает день рождения компании, новый год, кто-то – профессиональные праздники. Формат проведения выбирается, чаще всего, в зависимости от численности компании.

Если целью является повышение корпоративности сотрудников, то такие задачи решают турниры по боулингу или картингу, например. Само проведение соревнования займет 2-4 часа, на которых могут присутствовать не только участники, но и болельщики. Если стоит задача повышения командности в разных подразделениях, то можно провести турниры по футболу или волейболу, например, регламент которых предполагает «кубковую систему» соревнования. Организация подобных мероприятий – это трудоемкий и, чаще всего, затратный проект.

Организуя подобные мероприятия, важно активно использовать инструменты внутреннего PR. Объявление о предстоящем корпоративном спортивном турнире, регламенте мероприятия, перечень с названиями команд и фамилиями капитанов можно размещать на информационных досках, в интранете, рассылать по электронной почте. Важно подробно информировать участников обо всех новостях, можно организовать корпоративную «букмекерскую контору», чтобы повысить всеобщий интерес к мероприятию. Информацию о прохождении турнира и фотографии победителей можно разместить в корпоративной газете или на корпоративном сайте.

4. Соревнования

Ежемесячные соревнования «Лучший сотрудник» являются очень эффективным инструментом внутреннего PR. Данное мероприятие должно быть тщательно разработано и презентовано сотрудникам.

Регламент конкурса должен быть подготовлен и объявлен заранее. Критерии должны быть понятны сотрудникам, а оценка по критериям должна производиться максимально объективно, иначе сам конкурс будет демотивировать работников: это возможно в ситуациях, когда сотрудники активно участвуют в соревновании, но не побеждают в нем, а организаторы не разъясняют критерии, по которым оцениваются участники и определяются победители. Ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения. Награждение победителей соревнований должно происходить максимально публично. Сотрудников поздравляют на собрании отдела, информация о победителях размещается в интранете и на информационных досках.

5. Обучение

Тренинги выполняют не только обучающую функцию, но и налаживают связи между сотрудниками, усиливают привязанность работника к своей компании.

Первый тренинг, который посещают все сотрудники компании, - это Welcome! тренинг. На Welcome! тренинге, новичкам можно показать 10-15-ти минутный фильм о компании и рассказать:

* об истории и структуре компании,
* о достижениях компании и ключевых сотрудниках,
* о продукции, которую производит компания,
* об особенностях рынка в целом.

Завершается тренинг экскурсией поо организации, которую проводит менеджер по персоналу. Также каждый участник получает брошюру «Карманный справочник сотрудника» с вышеизложенной информацией, которую он сможет использовать в будущем в работе.

Тренинговые группы желательно формировать по принципу сборных (или открытых) тренингов, когда в одной группе обучаются сотрудники разных подразделений, что позволяет им лучше познакомиться друг с другом, обменяться опытом.

Хотела бы обратить внимание, что внутренний PR не может существовать в компании отдельно от политики управления персоналом. Не занимаясь непосредственно процессами адаптации, мотивации развития персонала, с помощью внутреннего PR важно постоянно и целенаправленно освещать HR-мероприятия.

6. Другое

Помимо перечисленных мероприятий по формированию системы внутреннего PR можно также назвать следующие:

Доска почета, где размещается информация о ведущих сотрудниках, победителях в соревновании «Лучший сотрудник», «старожилах» компании.

Стенд с фотографиями, отражающими историю компании, с которым могут ознакомиться новые сотрудники, клиенты и другие посетители компании.

Доска объявлений как открытый источник информации о прошедших и предстоящих событиях. На доске объявлений целесообразно размещать помимо официальной информации дни рождения сотрудников, другие объявления.

Корпоративные праздники, т.е. праздники, придуманные в компании. Это могут быть День сотрудника или День руководителя или же празднование годовщины или пятилетия работы сотрудника в компании и т.д.

Корпоративная символика: сумки, зонты, значки с логотипом компании.

3. Реализация

На этапе реализации необходимо поддерживать все начатые проекты, обязательно доводить их до логического завершения, последовательно проводить выбранную политику. В разработке отдельных проектов необходимо привлекать сотрудников, прислушиваться к их мнению. Для этого имеет смысл проводить общие опросы, анкетирования фокус-групп, интервью с отдельными сотрудниками. К разработке некоторых проектов можно подключать инициативные группы, необходимо заручиться поддержкой руководства компании и руководителей отдельных направлений.

Важно, чтобы информация обо всех имеющихся льготах и благах, обо всех проводимых мероприятия была доступна каждому сотруднику. Ведь даже те, кто не пользуется возможностью посетить библиотеку, например, гордятся тем, что могут это сделать. Это создает у работника положительный настрой по отношению к компании и, таким образом, является элементом внутреннего PR.

4. Оценка эффективности

Оценивать эффективность проводимых мероприятий целесообразно с использованием как количественных, так и качественных показателей.

Среди количественных показателей могут быть:

* показатели удовлетворенности сотрудников, такие как показатели текучести персонала и процент увольнений по инициативе работников (в т.ч. ключевых сотрудников)
* показатели привлекательности предложения на рынке: конкурс кандидатов на позицию и коэффициент принятия ими предложений о работе.

Оценивать качество системы внутреннего PR непросто, потому что зачастую отсутствуют изначально заданные четкие критерии, затраты децентрализованы, и посчитать все показатели затруднительно. Негативно влияет фактор и удаленности результата во времени. Поэтому лучше всего выбрать несколько важных показателей и анализировать результаты именно по ним, отслеживая корреляцию роста или падения показателей в сравнении со своими же результатами за предыдущие отчетные периоды.[9]

* + 1. **Качественные показатели эффективности**

Основными методами проведения внутрикорпоративных исследований с целью получения информации об индексе лояльности сотрудников являются:

* анонимное анкетирование всего персонала,
* анкетирование фокус-групп,
* проведение интервью с сотрудниками.

Выбор методов исследования зависит от:

* количества вопросов и типов предполагаемых ответов,
* критериев классификации ответов,
* степени обеспечения конфиденциальности сбора данных,
* количества сотрудников, мнение которых планируется узнать
* используемых ресурсов.

При проведении анонимного анкетирования важно максимально точно определить участников исследования: если в компаниях с численностью до 300 человек участвовать могут все сотрудники, в организациях с количеством персонала более 300 человек важно грамотно выделить фокус-группу. В этом случае в исследовании должны принимать участие представители всех подразделений, всех профессий, и также должно быть равномерное распределение между сотрудниками, которые работают в организации длительное время и теми, кто пришел недавно.

Важным фактором анкетирования является процент возвращенных анкет. Если он составляет менее 50%, это может означать, что сотрудники не доверяют организаторам исследования или не понимают важности этого мероприятия для компании. В этом случае необходимо с помощью внутреннего PR повышать статус исследования и гарантировать сотрудникам анонимность.

При проведении интервью с сотрудниками важна подготовка интервьюера, его умение дальнейшей интерпретации полученной информации. Рекомендуемое количество проводимых интервью равно 5-10% от количества участников анонимного анкетирования. Опыт показывает, что на предложение об интервью активнее откликаются сотрудники, работающие в компании долгое время. Они более лояльны и терпимее к проблемам, которые возникают в компании. Мнение новых сотрудников не менее важно: их восприятие внутренней ситуации дает компании понять, каков ее имидж как работодателя, как в компании отлажены адаптационные мероприятия.

Разумеется, после того, как проводится оценка, необходимо сделать определенные выводы, внести коррективы и снова продолжить работу, потому что деятельность по формированию системы внутреннего PR не может быть окончательно завершена. Конечен некий отдельный проект, после него инициируется следующий. Даже если есть какая-то отлаженная структура – СМИ, интранет, доска объявлений и т.п. и она работает, все равно она требует поддержки, обновления, креатива, каких-то дополнений, проверки.

Систему внутреннего PR надо развивать, корректировать, используя ценный опыт, в том числе и других компаний, с которым можно ознакомиться в ходе отраслевых конференций, где HR-специалисты рассказывают о внедренных технологиях и применяемом инструментарии, об успешных проектах и неудачах. [20]

## 2.2. Обзор практики внутренних коммуникаций в США, Великобритании и Франции

Обзор практики внутренних коммуникаций подготовлен специалистами консалтингового агентства «Инкорпоре» в рамках партнерства с IABC Russia в сентябре 2009г.

Обзор практики внутренних коммуникаций в США, Великобритании и Франции

Обзор подготовлен на основе анализа публикаций, профессиональных дискуссий и материалов конференций, доступных благодаря профессиональным ресурсам трех стран: США, Великобританиии Франции.

В обзоре реконструированы наиболее распространенные подходы к реализации функций внутренних коммуникаций в перечисленных странах, особенности понимания профессии и сфер ее приложения, а также представлены планы актуальных дискуссий о применении внутренних коммуникаций в организациях.

Обзор подготовлен консалтинговым агентством «Инкорпоре» в сентябре 2009 г в рамках партнерства с IABC Russia.[15]

* + 1. **США**

• Американские специалисты по внутренним коммуникациям трактуют свой функционал очень широко (коммуникация повсюду в организации), говоря о том, что предназначение внутренних коммуникаций – способствовать достижению стратегических целей бизнеса.

• Американская организационная культура (впрочем, как и англосаксонская) поощряет неформальный информационный обмен: неформальные сети внутри организации, networking, межличностные коммуникации (face to face), что обуславливает меньшее внимание американских профессионалов к формальным каналам коммуникации внутри организации (меньше «бумажного» информационного обмена).

• Американцы говорят о внутренних коммуникациях как о ежедневной практике, где инструменты являются не более чем приложением к межличностным коммуникациям.

• Американцев отличает системный подход к внутренним коммуникациям (часто используется термин «организационная коммуникация»), в котором участвует каждый работник компании. В связи с этим подчеркивается особая роль эффективных коммуникаций линейного менеджмента со своими подчиненными: считается, что линейные менеджеры – это ключевые участники процесса внутренних коммуникаций в компаниях. Они являются ключевыми посредниками в глобальной коммуникации, поскольку именно они адаптируют информацию к локальному контексту. Важнейшая функция ответственных за внутренние коммуникации заключается в формировании (коучинге) функциональной коммуникативной компетентности менеджмента.

• Под функционалом внутренних коммуникаций в США часто также подразумевается поддержка удовлетворенности персонала, происходящая из различных американских исследований организационного поведения, у истоков которых – знаменитая пирамида Маслоу.

• В инструментарии, который применяется в американских компаниях, главенствует принцип «простоты и доступности коммуникаций». Это обуславливает широкое применение прежде всего электронных средств доставки сообщений (например, web casting, e-mail), что в свою очередь позволяет решить ряд практических задач: скорость коммуникации, график, место. Популярность корпоративных ивентов (таких как праздничные поздравления, корпоративные награды и премии) позволяет некоторым специалистам называть американскую корпоративную культуру монументальной (monumental).

• Американские специалисты фокусируются на системе «3Т» (Transparency, Trust and Truth): прозрачности, доверии и правдивости, – и часто увязывают внутренние коммуникации с этическим менеджментом. Американские специалисты озабочены риском деформации смысла сообщений: для них это означает уверенность, что до работников четко донесены все смыслы сообщения.

• Американские профессионалы ориентированы на рефлексию своей практики, формализацию инструментов, моделей и методов. Они намного более открыты, чем европейцы, в том, что касается раскрытия своих лучших практик.

Полезные ресурсы в США:

Ассоциация бизнес-коммуникаторов (IABC) – глобальное объединение, в которое интегрированы многие американские специалисты по внутренним коммуникациям (www.IABC.com).[20]

* + 1. **Великобритания**

• Британская школа рассматривает внутренние коммуникации, наряду с репутационным менеджментом, корпоративной социальной ответственностью и корпоративной этикой, как часть управления брендом и репутацией компании. Работники компаний в этой модели рассматриваются одновременно и как важные стейкхолдеры (stakeholders), и как адресанты корпоративного бренда.

• Внутренние коммуникации как часть политики бренда играют значительную роль в поддержании лояльности клиентов (через поддержку лояльности персонала, повышение клиентского сервиса и имиджа торговой марки). Не меньшее значение имеют внутренние коммуникации в сопровождении организационных изменений: тогда эта функция оказывается драйвером преобразований.

• Благодаря технологической увязке внутренних коммуникаций с репутационным менеджментом и политикой бренда эта функция в британских компаниях становится инструментом продвижения компании вовне. Забота о персонале, некоторое время назад бывшая исключительной заботой HR, становится важным индикатором в позиционировании компании как работодателя приоритетного выбора (best place to work) и создании HR-бренда.

• Благодаря тому что бренд компании является нематериальным активом с измеримой стоимостью, британцы считают, что внутренние коммуникации являются не затратной статьей в бюджете компании, а инвестицией в бренд, выраженной в акционерной стоимости. Потому в Британии профессия на сегодняшний день является наиболее легитимизированной.

• Широко распространено мнение, что место внутренних коммуникаций в структуре компании должно определяться его стратегией, а не задаваться априори. Внутренние коммуникации рассматриваются как междисциплинарная практика, которая осуществляется в партнерстве со службами организационного развития, IT, корпоративными коммуникациями и HR. Вместе с тем функция внутренних коммуникаций часто рассматривается как информационная: задача делать информацию доступной и ясной. Практика внутренних коммуникаций носит в британских компаниях регулярный характер и претерпевает изменения в случае серьезных организационных преобразований или значимых событий.

• Как и специалисты в США, британцы подчеркивают значимость межличностных коммуникаций в организации, networking. Однако еще больше, чем американцы, они склонны к обобщению практики. Чрезвычайно популярны так называемые Communicator’s tool kits, описывающие инструментарии и успешные практики.

• В британских компаниях широко применяются регулярные внутренние исследования, которые играют роль своеобразных барометров мнений в организации. [20]

**Полезные ресурсы в Великобритании:**

IABC UK http://uk.iabc.com – британское отделение IABC.

The British Association of Communicators in Business (CiB). http://cib.uk.com/content/index.php – ведущая британская ассоциация, объединяющая специалистов в сфере внутренних коммуникаций.

Melcrum www.melcrum.com – широко известный частный ресурс, предоставляющий доступ к профессиональной информации, исследованиям и тренингам по внутренним коммуникациям. Родственный ресурс: www.internalcommshub.com.

* + 1. **Франция**

• Во Франции внутренние коммуникации как управленческая функция находятся в стадии формирования и завоевания признания у топ-менеджмента компаний. В стране, где сильны традиции социальных исследований, признаются серьезные изменения, происходящие в корпоративном мире. С одной стороны, отмечается факт низкой лояльности персонала к работодателям, что рассматривается профессионалами как вызов. С другой стороны, молодость профессии и глобализация бизнеса способствуют проникновению в практику заимствований из англо-саксонской модели (стейкхолдеры, прозрачность и т. д.).

• Французские специалисты, находящиеся в процессе поиска и осмысления своей роли, хоть и сетуют на свою сервисную роль в организациях, однако по-прежнему уделяют много внимания инструментам коммуникаций (не смыслам, целям и эффективности). Они по-прежнему более привержены письменным коммуникациям (корпоративные издания, newsletters и т. д.) – в отличие от своих коллег из США и Великобритании, которые сегодня выводят на первый план межличностное общение. Вместе с тем французские специалисты склонны искать творческие и инновационные решения (в корпоративных ивентах, конкурсах, лончах и т. д.). • Специалисты, работающие в компаниях, оперирующих на глобальном рынке, значительное внимание уделяют межкультурной коммуникации, учету языковых и культурных различий. Они подчеркивают важность структурирования коммуникационных функций на международном уровне, что является ключевым фактором в поиске равновесия между региональным и глобальным направлениями работы.[20] **Полезные ресурсы во Франции**

L’Afci www.afci.asso.fr – Ассоциация специалистов по внутренним коммуникациям Франции.

UJJEF www.ujjef.com.

Le ClubNet www.clubnet.asso.fr – Ассоциация специалистов в области интранета.

Entreprise et Médias www.entreprises-medias.org – Ассоциация директоров по коммуникациям.

Information Presse et Communication www.infopressecom.org – Ассоциация пресс-секретарей и специалистов по коммуникациям

* 1. **Проблемы внутренней коммуникации в российских компаниях**

Как показывает статистика, не более 15% российских компаний последовательно и успешно занимаются внутренним PR - выстраиванием коммуникаций между сотрудниками, пропагандой ценностей компании. В большинстве средних и крупных компаний внутренний PR сводится к проведению праздничных вечеринок или изданию своей газеты. [20]

Аналитики российского рынка труда отмечают: современные работники не склонны слепо повиноваться приказам руководства. Профессионалы сегодня обладают большой независимостью: не задумываясь, они уходят из компании, если их что-то не устраивает. Для них весьма значимы личные потребности. В конечном счете только от них зависит, сколько усилий прилагают сотрудники при выполнении той или иной работы. Они хотят быть уверены в том, что работодатели заботятся о них. К сожалению, этого не принимают во внимание некоторые руководители. Попытки руководства справиться с корпоративными проблемами малыми средствами, внедрение оплаты по результатам, разработка более эффективной цели, периодические командные тренинги не всегда дают должный эффект. Людям часто недостает простого, человеческого отношения.[16]

Нельзя забывать и про наши национальные черты. Русский народ любит, когда к нему относятся с уважением - для таких руководителей он может свернуть горы. Это часто замечали великие русские писатели. Если начальник проявляет внимание к подчиненным и в то же время дает понять, каких количественных и качественных результатов он ждет от них, то, вероятнее всего, они пойдут ему навстречу. В таких условиях принцип "не подвести руководителя" становится своего рода социальной нормой.[13]

Но кроме этих проблем существует еще и проблема открытости информации для сотрудников. Почему-то многие российские предприниматели убеждены в том, что персоналу не обязательно знать обо всех делах компании. Но если вы ищите источники повышения производительности труда, оглянитесь и посмотрите внимательно на сотрудников. Согласитесь, сотрудники, принимающие активное участие в деятельности своей компании, представляют для нее куда большую ценность, нежели те, кто пассивно "отбывает" свое рабочее время от звонка до звонка. Опыт показывает, что, если предоставить работникам возможность участвовать в жизни компании, то они обычно выдвигают весьма плодотворные предложения. Не стоит упускать такой шанс!

В настоящее время рост динамичности и неопределенности деловой среды привел к тому, что персонал компаний менее защищен, менее уверен в стабильности своего положения и потому менее лоялен к компании-работодателю, чем в прошлые времена. Задача руководства - убедить персонал, что оно не только хочет общаться, но делает это правдиво и откровенно, дорожит мнением каждого. В целом люди должны чувствовать, что усилия во благо фирмы замечены, их проблемы понимаются, а успехи приветствуются.

Вот тут и возникает еще одна проблема внутренних коммуникаций в российских компаниях: одно дело декларировать принципы, а другое - реально строить в соответствии с ними свой бизнес, свою корпоративную политику. Сейчас российские фирмы стали уделять большое внимание внешним атрибутам корпоративной культуры: фирменная одежда, логотипы, девизы, спонсорство, благотворительность. Многие взяли на вооружение и новомодные тенденции: создание миссий организации, корпоративных ценностей, которые чаще всего не имеют ничего общего с реальной ситуацией внутри организации, где, как правило, не заботятся о своих сотрудниках, а тем более об обществе в целом. И о каких внутренних коммуникациях вообще может идти речь, если по данным Федеральной инспекции труда на конец девяностых годов лишь 4% частных компаний РФ имели коллективный договор между владельцами и сотрудниками!

"Мы стараемся многое перенять у западных компаний, стараемся подражать им в умении получать прибыль, но никак не можем понять одного - в основе всего должно существовать взаимное уважение и осознание того, что компания принадлежит работникам, а не только небольшой кучке руководителей, - говорил все тот же основатель компании "Сони" Акио Морита. Но можно ли говорить об уважении между сотрудниками и руководством, если зарплата работников сокращается до минимума, в то время как руководители становятся самыми богатыми предпринимателями России?!

Если же попытаться посмотреть в корень проблем внутренней коммуникации в российских компаниях, то, наверное, можно заметить, что в нашей стране на данный момент не созданы предпосылки для ее развития, такие как здоровая конкуренция, благоприятная деловая среда, прозрачность финансовых потоков.

Наконец, стоит отметить, что главная проблема и отдельного предприятия и нашего государства в целом не в отсутствии внутренней коммуникации как таковой, а в недостатке понимания того, что человек является ключом к процветанию как отдельной компании, так и страны в целом. [7]

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная ценность Компании - это ее Сотрудники. Высококвалифицированный и хорошо информированный сотрудник – достоинство Компании. Сотрудник, разделяющий ценности Компании и лично включенный в процессы изменения Компании, трудится на общее благо более эффективно. Именно поэтому компаниям необходимо уделять большое внимание развитию внутренних коммуникаций.

Эффективные внутренние коммуникации позволяют повышать уровень

удовлетворенности сотрудников, что благотворно влияет на бизнес Компании.

Удовлетворенные сотрудники, в сумме дают множество удовлетворенных клиентов.

Внутрифирменные коммуникации - внутренний PR - это комплексная деятельность, в которой могут быть использованы самые разные инструменты. Главное же в ней - соответствие целям, которых ваша компания стремится достигнуть, выстраивая систему взаимоотношений со своей внутренней аудиторией. Внутренний PR призван повышать уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Кроме того, создание позитивного имиджа компании в глазах сотрудников влияет на имидж компании во внешнем мире, т.к. персонал является одним из каналов трансляции информации вовне. [8]

Как уже было отмечено, все коммуникации происходят с участием человека. Умение говорить, слушать, писать и читать является важнейшим качеством менеджера, отражающим его способности к коммуникации. Процесс управления, эффективность совместного труда во многом зависят от того, как менеджер может принять и интерпретировать поступающие к нему данные, и отправить необходимую информацию всем, кто с ним связан общей деятельностью. В целом эти требования сводятся к тому, что менеджер должен уметь строить эффективные процессы коммуникаций в организации.

Важнейшая цель внутрифирменной коммуникации – создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, коммуникация — это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер». 1999

## Матиашвили В.М. Управление персоналом. Учебное пособие. - Н.Новгород, НРИ АПК. 1998.

1. О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ ПРЕСС. 1999.
2. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. Учебное пособие.- М., Новос., 1998. Часть 1, 2 «Общение как коммуникативная деятельность».
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М., 1986.
4. Смирнов Э. А., Теория организации : учебное пособие. – ИНФРА-М Изд.дом ООО . 2008
5. http://www.advlab.ru/
6. http://www.audit-it.ru/articles/audit/
7. http://community.livejournal.com/inside\_pr/
8. http://elitarium.ru/
9. http://hrbrand.ru/
10. http://partnerstvo.ru/lib/
11. http://planetahr.ru/publication/
12. http://upravlenie.fatal.ru/
13. http://www.incorpore.ru/
14. http://www.iteam.ru/publications/
15. http://www.i-u.ru/biblio/archive/
16. http://www.rwr.ru/archive/
17. http://www.uprav.biz/materials/
18. http://www.inside-pr.ru/communication/