

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

THE PROCESS OF FORMING A SYSTEM OF INTERNAL CORPORATE COMMUNICATIONS

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331.445 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-62-66



АФАНАСЬЕВА А.В.

*Студент 4 курса
направления подготовки
«Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Пензенский
государственный университет»,
г. Пенза*

AFANASYEVA A.V.

*4th-year student, Department of Human
Resources Management, Penza State
University, Penza*

e-mail: afalena20022016@yandex.ru



ДАНИЛОВА Е.А.

*Канд. социол. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Пензенский
государственный университет»,
г. Пенза*

DANILOVA E.A.

*Candidate of Sociological Sciences,
Associate Professor, Penza State
University, Penza*

e-mail: danilovaea31@gmail.com

Аннотация

В статье актуализируется важность внутрикорпоративных коммуникаций и их влияние на эффективность и качество взаимодействия между сотрудниками организации, решение производственных задач, исполнение возложенных на сотрудников полномочий и формирование внутрикорпоративного социально-психологического климата. В ходе исследования определено, что одним из базовых направлений современной системы управления человеческими ресурсами является создание условий, необходимых для эффективного управления коммуникативными потоками. В ходе исследования определены основные современные каналы осуществления внутренних коммуникаций в компании и представлены особенности применения определенного канала распространения информации, выбор которого обусловлен уровнем желаемого охвата, степенью важности и значимости транслируемой информации, размеров целевой аудитории. В статье уделено особое внимание базовым этапам, условиям формирования и критериям эффективности системы внутрикорпоративных коммуникаций компании.

Ключевые слова: внутрикорпоративные коммуникации, цифровизация коммуникационного взаимодействия, корпоративный портал, GRM-системы, оценка эффективности, обучение персонала.

Abstract

The article updates the level of internal corporate communications and their activities in terms of the efficiency and quality of interaction between employees of the organization, solving production problems, fulfilling the positions assigned to employees and the formation of an internal corporate socio-psychological climate. The study determined that one of the basic principles of a modern human resource management system is the creation of the conditions necessary for the effective management of communication flows. In the course of the author's research, the main modern channels for internal communications in the company are identified and the features of using a certain information dissemination channel are presented, the choice of which is determined by the level of desired coverage, the degree of importance and significance of the broadcast information, and the size of the target audience. The article pays special attention to the basic stages, conditions of formation and criteria for the effectiveness of the company's internal corporate communications system.

Keywords: internal corporate communications, digitalization of communication interaction, corporate portal, GRM systems, efficiency assessment, staff training.

В процессе организации внутрикорпоративных коммуникаций используются различные каналы, соответствующие определенным условиям и принципам их функционирования в данной организации. Так, одной из составляющих полноценного успеха компании, ее высокой производительности и эффективности деятельности является грамотная стратегия выстраивания и поддержания корпоративной культуры, которая обуславливает единое целеполагание сотрудников, качественное и продуктивное взаимодействие всех подразделений организации [4, с. 20].

Внутренние коммуникации представляют собой общение в компании между сотрудниками и органами управления в ходе совместной деятельности, включающей обмен информацией, идеями, мыслями, решениями, задачами. Создание и поддержание условий для эффективных внутренних коммуникаций составляет одну из основных задач для любой организации [8, с. 49].

Канал внутрикорпоративной коммуникации представляет собой реальную или воображаемую связь, посредством которой осуществляется взаимодействие, передача информа-

ции между отправителем и получателем. В ходе исследования были определены основные современные каналы осуществления внутренних коммуникаций, которые представлены на рис. 1.

Все перечисленные каналы, в зависимости от сложившейся ситуации, могут выступать в качестве каналов распространения информации и организации внутрикорпоративных коммуникаций. Их перечень и особенности применения в конкретной компании, выбор того или иного канала распространения конкретной информации или осуществления конкретного взаимодействия определяется в зависимости от желаемого охвата, степени важности и значимости транслируемой информации, размеров целевой аудитории. Дополнительно стоит отметить, что современные условия развития компаний, связанные с активной цифровизацией коммуникационного взаимодействия на самых разных уровнях, становятся причиной все более активного использования информационных технологий и цифровых источников, каналов распространения информации, что влечет за собой использование соответствующих каналов

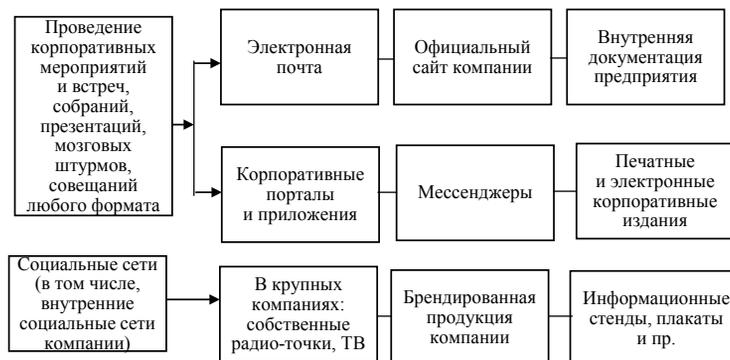


Рис. 1. Основные каналы внутрикорпоративных коммуникаций

организации внутрикорпоративных коммуникаций и повышение их востребованности [6].

С развитием процессов глобальной цифровизации в современной теории управления и коммуникационного взаимодействия появился термин «бренд-медиа», который представляет собой совокупность информационных средств и технологий, используемых для организации передачи наиболее значимой и важной информации по вертикали и горизонтали, формирования оперативного взаимодействия, распределения и делегирования полномочий, вынесения устных взысканий, поощрений и благодарностей.

Соответственно, в структуре бренд-медиа выделяются источники [9, с. 139], представленные на рис. 2.

В результате обобщения технологических возможностей и совершенствования соответствующих решений одним из наиболее востребованных инструментов управления внутрикорпоративными коммуникациями становится именно корпоративный портал. Его главным преимуществом выступает возможность оперативно управлять различными направлениями взаимодействия сотрудников и подразделений с учетом возникающих потребностей, отраслевых особенностей, сфер и сегментов коммуникаций.

В соответствии с данными, обобщенными TAdviser в течение 2020–2022 гг., в России самыми популярными решениями по количеству внедрений стали 1С-Битрикс24, Microsoft SharePoint, Websoft HCM (ранее WebTutor), SAP, 1С-Битрикс: Управление сайтом, 1С-Битрикс: Корпоративный портал, Atlassian Confluence.

В целом все используемые в этой связи решения могут быть классифицированы на три группы:

- платформы для создания корпоративных порталов;
- коробочные продукты (готовые решения) на базе платформ;

- решения, предлагаемые как SaaS сервис (облачные решения) [2, с. 13].

Некоторые из особенностей данных решений обобщены в таблице.

Содержание и особенности использования, применение всех перечисленных каналов организации внутрикорпоративных коммуникаций имеет определенные особенности [2, с. 14].

Некоторые из них несут на себе исключительно информационные функции, используются как канал анонсирования мероприятий, распространения информации и новостей. Другие, например, корпоративные порталы, GRM-системы, с учетом современных особенностей организации и технических возможностей представляют собой не только востребованное и современное средство связи с многочисленными встроенными инструментами организации взаимодействия, но и мощный аналитический инструмент, средство организации и повышения эффективности управления. В результате разнообразных систем управления проектами, GRM-системы идеально подходят не только для формирования определенных задач, но и для распределения их между отделами и сотрудниками, делегирования полномочий, определения пределов полномочий и дальнейшего контроля за их исполнением посредством отслеживания и анализа основных достигаемых показателей. Кроме того, по результатам реализации конкретного проекта, этапа работы можно провести аналитическое исследование, оценить достигнутые показатели и эффективность использования конкретного канала коммуникации [7, с. 157].

Представленная характеристика системы и содержания внутрикорпоративных коммуникаций свидетельствует о том, что они играют важную роль с точки зрения совершенствования и организации разных процессов. В этой

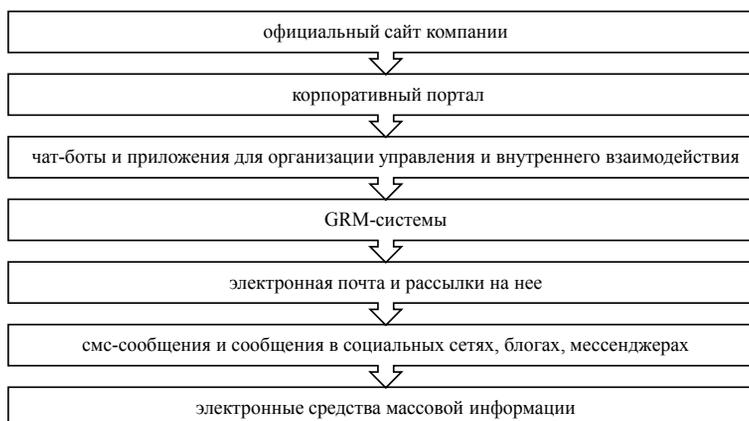


Рис. 2. Виды источников в структуре бренд-медиа

Таблица

**Отдельные особенности технологических решений
для создания корпоративных порталов**

| Название платформы | Краткая характеристика, предназначение | Особенности функционала |
|--|--|--|
| 1С-Битрикс | Платформа для создания порталых решений | CRM, управление документами, постановка задач, управление временем и управление проектами, обмен контентом, чат |
| 1С-Битрикс: Управление сайтом, 1С-Битрикс: Корпоративный портал и другие | Готовые коробочные решение для совместной работы на базе 1С-Битрикс | CRM, управление документами, постановка задач, управление временем и управление проектами, обмен контентом, чат |
| 1С-Битрикс24 | Облачная платформа для совместной работы на базе 1С: Битрикс | CRM, управление документами, постановка задач, управление временем и управление проектами, обмен контентом, чат |
| Microsoft SharePoint | Система управления корпоративным контентом и совместной работы, которую можно использовать в качестве корпоративного портала | Общий доступ к документам, вики-сайты и блоги, шаблоны приложений для популярных задач, библиотека документов, списки, включающие ссылки, контакты, задачи, события, извещения, календарь, опросы. В настоящий момент решение не доступно для новых клиентов в РФ, однако существующие клиенты могут продолжать использовать решение |
| Liferay Portal | Коробочное решение корпоративного портала. Относится к классу свободного программного обеспечения | Система управления контентом (веб-контент, документы, мультимедиа файлы) и организация совместной работы (календарь, wiki, форумы, блоги, мессенджер) |

связи возникает вопрос организации качественного управления такими коммуникациями. В соответствии с этим необходимо обозначить основные этапы выстраивания или совершенствования системы внутренних коммуникаций.

1. Первый этап предполагает общий анализ коммуникативного пространства и особенностей организации коммуникаций в организации на данный момент. В соответствии с этим оценивается общая структура и особенности, эффективность основных коммуникативных связей и потоков, делается вывод о том, какие преимущества и недостатки ей характерны, какие аспекты внутрикорпоративных коммуникаций нуждаются в совершенствовании. С учетом проведенного анализа формулируется цель и определяются основные задачи организации и совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций [9].

Например, в исходной ситуации основное количество внутренних коммуникаций в рамках вертикального и горизонтального взаимодействия, определения рабочих задач и распределения полномочий происходит в телеграм-чатах. С одной стороны, это обеспечивает оперативность передачи данных, с другой стороны, в связи с размерами компании и значительным количеством подразделений, а также связей между ними количество созданных чатов настолько велико, а поток взаимных сообщений настолько велик, что нередко складываются ситуации, при которых отдельные сотрудники пропускают значимые для них лично или их подразделений важные сообщения, которые теряются в общем потоке информации, не доходят до непосредственного исполнителя и негативно влияют на качество корпоративного взаимодействия и решение профессиональных задач в целом. С учетом сказанного формулируется основная цель: создание

системы внутрикорпоративных коммуникаций, которая обеспечит качественную и оперативную связь между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками, без утери важных сведений и позволит контролировать качество распределения обязанностей и полномочий посредством установления статуса для отдельных производственных задач: «получена», «выполняется», «выполнена».

2. Формирование стратегии построения или оптимизации внутрикорпоративных коммуникаций, которая обеспечит достижение поставленной цели. На данном этапе необходимо установить:

- какие именно действия необходимо предпринять для решения возникших проблем;
- какой объем работ и в какой последовательности предстоит для этого реализовать;
- на какое время рассчитан соответствующий проект и какими по длительности проведения будут соответствующие мероприятия по стадиям;
- с какими затратами сопряжена реализация проекта по совершенствованию внутрикорпоративных коммуникаций и из каких источников соответствующие расходы будут финансироваться;
- какие лица будут отвечать за реализацию проекта [10].

Дополнительно для более четкой реализации и контроля по основным этапам могут быть сформированы целевые показатели реализации проекта. Например, для достижения цели, сформулированной в предыдущем пункте, принято решение о внедрении корпоративного портала на базе Bitrix24. В соответствии с этим определяется стоимость соответствующих мероприятий, назначаются ответственные лица, составляется календарный план реализации мероприятий, определяется необходимость проведения предварительной разъяснительной работы и обучения сотрудников. Дополнительно строится карта коммуникаций, которая позволит определить дополнительные и резервные каналы внутрикорпоративных коммуникаций. Например, определяется, что для дополнения друг друга в компании будут использоваться приоритетные и дополнительные каналы коммуникации. Основным, приоритетным каналом будет выступать корпоративный портал, дополнительными каналами информации станут чат-бот с рассылкой стратегических задач на рабочую неделю и официальный сайт компании, который будет использоваться для распространения несрочной информации.

3. На третьем этапе формируется совокупность каналов коммуникации, каждый из которых проходит тестирование на практике. Выбранные коммуникативные каналы тестируются на предмет эффективности, качества выполнения возложенных на них задач. Определяется, справляются ли они с поставленными целями и обеспечивают ли практическое решение ранее сформулированной проблемы. Устраняются возникающие технические и организационные проблемы.

4. Следующим этапом является стадия обучения сотрудников, проведения при необходимости дополнительной информационной и разъяснительной работы и получение обратной связи относительно качества коммуникаций. На данном этапе необходимо иметь в виду, что для адаптации к новой системе внутрикорпоративного взаимодействия необходимо определенное время. После того как соответствующая система начинает использоваться в относительно привычном режиме, имеет смысл определение коллективного мнения о ней в целях получения обратной связи. При необходимости вновь сформированная система может быть дополнена за счет новых технологических решений и инноваций [3, с. 199].

При формировании и совершенствовании системы внутрикорпоративных коммуникаций стоит помнить о том, что она находится в непосредственной зависимости как от условий развития организации, ее размеров и коммуникативных потребностей, так и от влияния внешних факторов, в частности, технологического совершенствования процессов коммуникационного сопровождения.

В соответствии с этим проводить анализ внутренних коммуникаций и оценку их на предмет соответствия новым целям и задачам необходимо регулярно. Важно оценивать в этой связи оперативность и качество внутренних связей, скорость поступления информации, степень доведения информации до всех основных адресатов, уровень ее точности, понимания. Отсутствие «слепых» зон в этом плане выступает одним из очевидных условий повышения качества и эффективности работы компании и взаимодействия сотрудников в целом. Чем более оперативно соответствующие сложности будут обнаружены и устранены, тем меньше риски повлечет за собой неполнота, неточность, искажение информации, распространяемой в рамках внутренних коммуникаций.

Для проведения оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций могут использоваться различные критерии — рис. 3.

Все перечисленные критерии в совокупности позволяют оценить эффективность и качество сформированной системы коммуникации. В частности, во время внедрения обновленной системы коммуникаций важно регулярно возвращаться к целям, поставленным в начале разработки. Например, если в приоритете была скорость, то следует оценить среднее время, которое уходит на получение сообщения адресатом. Не менее важно контролировать, насколько точно, прозрачно, однозначно доносят используемые коммуникативные каналы смысл информационных обращений, является ли ожидаемой обратная связь, нет ли неточностей или искажений.

В процессе проектирования и дальнейшего использования внутрикорпоративных коммуникаций стоит помнить о том, что в первую очередь система должна быть удобна для персонала, поэтому важно собирать обратную связь. Для этого можно провести опрос, организовать собрание или личную беседу, чтобы узнать, как сотрудники оценивают каналы коммуникации, удобно ли им с ними работать, какие они видят недостатки и что хотели бы улучшить.

Необходимо оценить, как внутренние коммуникации влияют на взаимоотношения между сотрудниками компании.

Если внедрить систему правильно, то общение в коллективе должно стать более слаженным, а количество недопониманий и конфликтов на рабочей почве снизится.

Не менее важно отследить, как происходит взаимодействие между уровнями управления, разными отделами, командами и отдельными сотрудниками. Внутренние коммуникации должны помогать эффективно обмениваться информацией, чтобы достигать поставленных целей (например, качественного обслуживания клиентов, оперативной реакции на изменения рынка, исключения производственного брака в поставках). Когда внутренние коммуникации компании хорошо согласованы и сконцентрированы на общей цели, это способствует повышению производительности, улучшению трудового климата и успешной реализации бизнес-стратегий [1].

В целом можно сделать вывод, что в современной организации базовыми условиями формирования эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие.

1. Создание необходимой технологической основы для полноценного обеспечения коммуникационных потребностей всех основных групп. Данное условие предполагает как наличие необходимых ресурсов и возможностей для осуществления передачи информации, его бесперебойное функционирование, так и определение и практическую реализацию критериев информационной безопасности, а также создание условий для наличия необходимого уровня развития технологических навыков у всех участников коммуникации.

2. Формирование организационной основы. Вне зависимости от размеров и разнообразия коммуникативных потребностей организации учесть все направления развития внутренних коммуникаций нереально без определенного координирующего центра. Соответствующие обязанности может выполнять руководитель компании, руководители структурных подразделений, отдел кадров, ИТ-сектор или служба по связям с общественностью, если таковые в компании образованы.

3. Формирование корпоративной культуры. На характеристики корпоративной культуры оказывают влияние удовлетворенность трудом, коллегами, руководством, восприятие проблем, жизненные ценности, цели и профессиональные предпочтения персонала организации [11, р. 30–34]. Основные элементы корпоративной культуры современной организации непосредственным образом влияют на качество и эффективность управления и формирования внутрикорпоративных коммуникаций. Представление со-

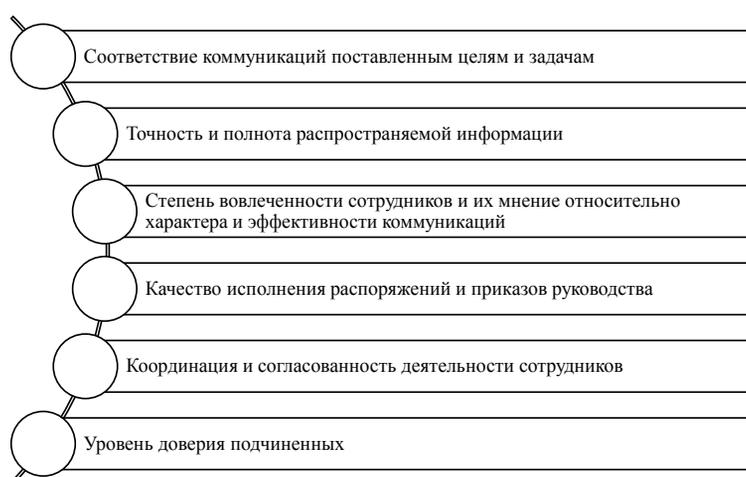


Рис. 3. Критерии оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций

трудников о миссии, стратегических целях и ценностях, философии компании непосредственным образом влияет на качество и эффективность, глубину, прозрачность, особенности протекания корпоративных процессов. Уверенность сотрудников в том, что они будут услышаны, привычная практика проведения совещаний, координационных мероприятий, опросов и прочих видов обратной связи будет способствовать росту доверия, лояльности сотрудников и проявлению инициативы к взаимодействию, активному вовлечению их в управление [5, с. 234].

4. Разработка индивидуализированных коммуникационных решений и информационного обеспечения будет способствовать удовлетворению потребностей и запросов именно данного хозяйствующего субъекта, с учетом аспектов его развития, коммуникативных потребностей, особенностей корпоративной культуры, ценностей и поведения сотрудников. Такая система вызывает более качественную обратную связь и доверие.

5. Формирование положительного имиджа руководителей также способствует информационной открытости и реализации коммуникационных потребностей сотрудников.

Перечисленные особенности формирования и развития внутрикорпоративных коммуникаций определяются в зависимости от различных требований и процессов, зависят от размеров предприятия, внутренней среды, отраслевой принадлежности, психологических особенностей, коммуникативных потребностей, коммуникационного потенциала и уровня коммуникативной грамотности сотрудников и руководителей. Однако нельзя забывать о том, что внутрикорпоративные коммуникации, наряду с коммуникациями внешними, в равной мере нуждаются в управлении, предполагают формирование определенной стратегии, вовлечение современных цифровых технологий и выбор наиболее эффективных для тех или иных ситуаций каналов распространения информации. Постоянный мониторинг, оперативное выявление возникающих проблем, соответствие потребностям компании, ее ресурсам и потребностям сотрудников позволят создать максимально четкую и качественную систему информации и связи внутри компании, будут способствовать успешному взаимодействию и качественному развитию, совершенствованию бизнес-модели.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бобылева М.В.* Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // *Интерактивная наука*. — 2019. — № 4 (38) — DOI: 10.21661/r-486286 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutri korporativnykh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>
2. *Быстрова Е.С.* Обзор современных и доступных на рынке платформ для построения корпоративных порталов // *Молодой ученый*. — 2023. — № 24 (471). — С. 12–15.
3. *Данилов Е.А.* Оценка современных каналов внешней корпоративной коммуникации в рамках системы медиакоммуникаций // *Молодой ученый*. — 2022. — № 26 (421). — С. 198–200.
4. *Данилова Е.А.* Теоретические аспекты корпоративной культуры компании / Е.А. Данилова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — Т. 12, № 5. — С. 20–24. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-20-24. — EDN QWRWTH.
5. *Земедлина Е.А.* Организационная культура: Учебное пособие. — М.: Риор, 2018. — 480 с.

6. *Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А.* Корпоративная и организационная культура: учебник. — Нижний Новгород, 2022 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf
7. *Михайлова Т.В.* Приемы и форматы корпоративных коммуникаций: движение в сторону диалога // *Российская школа связей с общественностью*. — 2023. — № 28. — С. 156–159.
8. *Омельченко Н.В., Скрипниченко Л.С.* Внутренние коммуникации производственных предприятий Краснодарского края: проблемы и пути их преодоления / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — Т. 12, № 3. — С. 49–53. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-49-53
9. *Футымский А.Д.* Управление внутренними коммуникациями в компании // *Молодой ученый*. — 2023. — № 14 (461). — С. 137–140.
10. *Ягодкина А.М., Цветкова О.В.* Задачи развития корпоративной коммуникации // *Экономика и социум*. — 2021. — № 10 (89). — С. 1282–1285.
11. *Hofstede G.* (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. P. 30–34.

REFERENCES

1. *Bobyleva M.V.* The role of internal corporate communications in the organization's personnel management system // *Interactive Science*. — 2019. — No. 4 (38) — DOI: 10.21661/r-486286 [Electronic resource] — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutri korporativnykh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (in Russian)
2. *Bystrova E.S.* Review of modern platforms available on the market for building corporate portals // *Young scientist*. — 2023. — No. 24 (471). — Pp. 12–15. (in Russian)
3. *Danilov E.A.* Assessment of modern channels of external corporate communication within the framework of the media communications system // *Young scientist*. — 2022. — No. 26 (421). — Pp. 198–200. (in Russian)
4. *Danilova E.A.* Theoretical aspects of a company's corporate culture / E.A. Danilova // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. — 2023. — Т. 12, No. 5. — P. 20–24. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-20-24. — EDN QWRWTH. (in Russian)
5. *Zemedlina E.A.* *Organizational culture: Textbook*. — М.: Rior, 2018. — 480 p.
6. *Kozilova L.V., Chvyakin V.A., Volkova Yu.A.* Corporate and organizational culture: textbook. — Nizhny Novgorod, 2022 [Electronic resource]. — Access mode: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf
7. *Mikhailova T.V.* Techniques and formats of corporate communications: movement towards dialogue // *Russian School of Public Relations*. — 2023. — No. 28. — P. 156–159. (in Russian)
8. *Omelchenko N.V., Skripnichenko L.S.* Internal communication production enterprises of the Krasnodar region: problems and ways to solve them. / N.V. Omelchenko, L.S. Skripnichenko // *Personnel management and intellectual problems in Russia*. — 2023. — Т. 12, No. 3. — P. 49–53. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-49-53
9. *Futymsky A.D.* Management of internal communications in a company // *Young scientist*. — 2023. — No. 14 (461). — Pp. 137–140.
10. *Yagodkina A.M., Tsvetkova O.V.* Tasks for the development of corporate communication // *Economy and Society*. — 2021. — No. 10 (89). — Pp. 1282–1285.
11. *Hofstede G.* (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. Pp. 30–34.