

Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия

Современные исследователи в сфере коммуникаций в организации выделяют следующие подходы к определению понятия «организационная коммуникация» [3, с.173]:

- управленческий (коммуникация как функция управления, передача распоряжений и объяснение процедур и операций);
- системный (коммуникация как система взаимодействующих элементов, обеспечивающих функционирование организации);
- культурологический (коммуникация как способ выражения организационной культуры);
- гуманистический (коммуникация как фактор развития человеческого потенциала).

В целом, организационные коммуникации рассматриваются как явление и как процесс [3, с.174]. Как явление коммуникации отображают определенные нормы (правила, инструкции, положения), а также принципы и закономерности отношений между сотрудниками организации. Как процесс коммуникация выступает в особой форме взаимодействия работников по обмену информацией в рамках организации и за ее границами, направленной на достижение целей организации, а также на развитие персонала.

Развитие персонала в данном контексте предполагает влияние коммуникации на развитие профессиональных и личностных качеств и самореализацию каждого сотрудника организации.

В группу функций «развитие персонала» входят следующие функции:

- интерактивная, предусматривающая возможность общаться с коллегами, свободно высказывая свое мнение;
- самореализационная, проявляющаяся в стремлении человека реализовать свой потенциал в организации;
- самопрезентационная: вербальная и невербальная демонстрация сотрудником организации собственной личности в системе внутренних и внешних коммуникаций;
- адаптационная, предполагающая приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией, через освоение им коммуникативной культуры;
- авторитарная, связанная с использованием коммуникации в качестве средства влияния на сотрудников, а также с целями реализации власти;

- конверсионная, заключающаяся в способности сотрудника изменять мнение, отношение, установки в процессе коммуникативного воздействия;
- релаксационная, позволяющая снять психологическую и эмоциональную напряженность.

Коммуникации отображают разнообразные виды интересов, которые определяют итоги деятельности человека.

Внешняя среда организации состоит из совокупности субъектов, систем и их взаимосвязей между собой и с данной организацией. Эта совокупность может быть разделена на два сектора. К первому, который является пространством деловой среды для бизнеса, относятся субъекты и системы, имеющие связи и взаимоотношения с организацией. Ко второму относятся субъекты и системы, чья деятельность также влияет на бизнес организации, но прямых связей между ними нет. Главнейшей целью внутренних коммуникаций в организации является создание среди сотрудников поддержки цели и политики, проводимой руководством компании.

Рассмотрим влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия на примере ООО «Форд Соллерс Холдинг» Набережные Челны. Коммуникации в ООО «Форд Соллерс Холдинг» Набережные Челны являются важным инструментом для взаимодействия сотрудников и эффективности деятельности данного предприятия в целом.

Внутренними коммуникациями в организации занимается специалист по внутренним коммуникациям, входящий в состав Департамента по персоналу предприятия. В Ford Sollers Набережные Челны в сфере управления коммуникациями существует матричная структура управления (на рисунке 1).

Работой специалиста по внутренним коммуникациям руководят как директор по персоналу завода Набережных Челнов, так и заместитель вице-президента по связям с общественностью центрального офиса Ford Sollers.



Рисунок 1 – Структура управления

При анализе коммуникационных связей выявлено, что в ООО «Форд Соллерс Холдинг» существуют и вертикальные, и горизонтальные коммуникационные каналы. Внутренние коммуникации осуществляются в устной (указания, просьбы и др.), в письменной (письма, приказы, акты) и в электронной (Инtranет) форме. Так как Ford Sollers является совместным предприятие русской компании Sollers и американской компании Ford Motor Company, оперативная информация, объявления и правила дублируется на английском языке.

В компании существуют следующие инструменты внутренней связи: информационные, аналитические, коммуникационные и организационные (таблица 1).

Таблица 1 – Инструменты внутренней связи ООО «Форд Соллерс Холдинг»

Инструменты внутренней связи			
Информационные	Аналитические	Коммуникационные	Организационные
Еженедельный информационный лист, Вести Ford Sollers, газета Ford Sollers и Newsletter; информационные стенды, демонстрационные системы, информационные терминалы, доска почета, Инtranет, Внутренний портал Ford Sollers	анализ вовлеченности персонала Engagement Survey	корпоративные праздники, мероприятия, профессиональные соревнования	ежедневное совещание у руководителя департамента, еженедельное совещание у директора завода, Town Hall, Skip level meeting

Один из информационных каналов – Еженедельный информационный лист завода Ford Sollers в городе Набережные Челны. Его создание - одна из задач специалиста по внутренним коммуникациям. В начале каждой недели специалист собирает информацию у начальников разных отделов, отбирает главную информацию и в среду после предварительного согласования на еженедельном совещании с директором выпускает информационный лист.

Еженедельный информационный лист формируется конкретно для каждого завода Ford Sollers в отдельности. Он создан для внутреннего пользования, распространяется посредством Интранет тем специалистам, чья работа связана с использованием компьютера, а также выкладывания листа на внутренний портал Ford Sollers. Для информирования производственного и обслуживающего персонала информационный лист крепится на информационные стенды.

На предприятии расположено 30 информационных стендов. Они находятся при входе на предприятие для формирования общего представления о компании и в бригадных зонах отдыха для передачи информации рабочим. В местах, где не возможна установка полноформатного информационного стенда в связи с производственным процессом, расположены портативные информационные материалы - демонстрационные системы – напольные, настенные и настольные. Уровень оснащённости бригадных зон информационными стендами и демосистемами находится на отметке 90%. Информации для стендов предоставляется специалистом по внутренним коммуникациям, а оформление стендов, кроме стендов при входе на предприятие, оформляется начальниками цехов. Своевременность обновления информации на стендах анализируется специалистом по внутренним коммуникациям, проверка происходит примерно 1 раз в 3 месяца.

Кроме Еженедельного информационного листа на стендах предоставляются новости рынка легковых автомобилей России, публикации о компании Ford и Ford Sollers. Не все стенды идентичны друг другу. Цеха и отделы могут иметь свою собственную информацию. Например, стенд, находящийся вблизи с физкультурно-оздоровительным комплексом содержит информацию о спортивных соревнованиях, правилах и режиме посещения; стенд около медицинского кабинета - про полисы добровольного медицинского страхования, информацию о медицинских работниках; стенд в столовой – информацию об ассортименте, меню, цены и т.д. В планах на 2017 год у сотрудника по внутренним коммуникациям находится создание доски в зонах для курения с целью пропаганды здорового образа жизни.

Другое печатное издание предприятия - Вести Ford Sollers Набережные Челны. Газета также выпускается специалистом по внутренним коммуникациям. Ее выпуск

происходит с периодичностью 1 раз в год, как правило, в октябре после празднования 1 октября Дня машиностроителя, а также Дня рождения совместного предприятия Ford Sollers в этот же день. Газета издается как для внутреннего, так и для внешнего пользования.

Самую важную и оперативную информацию передают в виде листовок на выходе или на столах в столовой. Данный метод используется для того, чтобы точно все сотрудники были проинформированы. Перед празднованием Дня победы таким способом раздавались приглашения на парад.

Кроме внутризаводских печатных материалов в Ford Sollers выпускаются общие газеты про Совместное предприятие: газета Ford Sollers и Newsletter, издание которых происходит в центральном офисе на основании данных, предоставляемых специалистами по внутренним коммуникациям всех заводов Ford Sollers.

Наиболее эффективными каналами распространения информации являются коммуникации в электронной форме. В ООО «Форд Соллерс Холдинг» данный способ коммуникации также признан действенным. Главным каналом является Интранет, с помощью которого сотрудники обмениваются сообщениями в ходе рабочего процесса, получают задания, указания, письма, приказы и т.д., также по рассылке распространяется Еженедельный информационный лист завода. Индивидуальный доступ к сети и собственную электронную почту имеют 568 человек (около 45%).

В сети Интранет разработан корпоративный сайт Внутренний портал Ford Sollers. Вход на портал доступен только для сотрудников компании, также специалист по внутренним коммуникациям имеет возможность наполнения и редактирования сайта. На сайте функционируют следующие разделы:

- а) Новости (всех заводов Ford Sollers).
- б) СМИ о нас – что пишут о предприятии внешние издания.
- в) События – фотогалерея с прошедших мероприятий.
- г) Живая лента – форум, где у сотрудников есть возможность общения.
- д) Журнал и Ньюслеттер – предоставлены электронные версии газет предприятия на двух языках (русском и английском).
- е) Информационный лист – каждый завод выкладывает свой Еженедельный информационный лист.
- ж) Видео – видеозаписи о предприятии и с различных мероприятий.
- з) В командировку – вся необходимая информация для поездки в командировку (политика по командировкам, формы заявления на командировку, визу, написание отчета и т.д.).

и) Политики и процедуры. Данный раздел направлен на обеспечение соблюдения законов и принципа надлежащего правопорядка. Здесь отслеживаются все изменения нормативно-правовой базы, затрагивающей деятельность организации. Предоставлены следующие документы: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение по персональным данным, Кодекс корпоративного поведения, Стандарты корпоративного поведения и т.д. Кроме пользования порталом через компьютер в компании разработана система распространения информации через информационные терминалы. Количество терминалов - 6 штук. Установлены в местах общего пользования, в бригадных зонах производственной площадки.

Для поддержания чувства значимости своей работы в Ford Sollers создана доска почета для работников завода. Фотографии лучших сотрудников вывешиваются на большом плакате в производственном цехе. Кандидатов для расположения на доске почета предоставляет линейный руководитель, начальники цехов и отделов предприятия. Обновление доски происходит 1 раз в год.

Все описанные выше каналы связи являются односторонними коммуникациями без обратной связи. Для получения обратной связи в ООО «Форд Соллерс Холдинг» используются аналитические каналы связи. На предприятии проводится анализ вовлеченности персонала Engagement Survey. Функции разработки, проведения и анализа результатов данного опроса возложены на специалиста по внутренним коммуникациям. Участие в опросе принимают все сотрудники завода. Целью анализа вовлеченности служит выявление лояльности, развитие и укрепление комфортной и безопасной рабочей атмосферы в компании Ford Sollers.

Из всего многообразия коммуникативных каналов связи в ООО «Форд Соллерс Холдинг» используются: корпоративные праздники, мероприятия, профессиональные соревнования. Данной категорией коммуникаций занимается специалист по внутренним коммуникациям совместно с социальным отделом. Вместе они занимаются организацией таких праздников, как День победы, День машиностроителя и День рождения совместного предприятия Ford Sollers, Новый год и т.д.

Основным организационным инструментом коммуникации в Ford Sollers являются совещания. Ежедневное совещание у руководителя департамента. Каждое утро в течение часа в кабинете руководителя все сотрудники департамента обсуждают текущие проблемы и задачи. Еженедельное совещание у директора завода. На нем присутствуют руководители департаментов и начальники отделов. Также происходит обсуждение текущего состояния производства, целей деятельности и т.д. После совещания руководители доводят информацию до сведения рядовых сотрудников.

Помимо стандартных совещаний в ООО «Форд Соллерс Холдинг» проходят Town Hall – совещание, проводимое президентом и исполнительным директором Ford Sollers и Skip level meeting. Как правило, 1 раз в полгода президент и исполнительный директор приезжают из Москвы на заводы Ford Sollers. На совещаниях они доводят до сведения глобальные цели компании, анализ деятельности совместного предприятия, показатели рынка автомобилей и т.д. На совещании приглашаются сотрудники категории SG7 и выше, т.е. начальники отделов, директора подразделений и директор завода. Всего около 180 человек. После совещания путем каскадирования они передают информацию сотрудникам нижестоящих категорий. Однако, несмотря на все многообразие каналов коммуникаций предприятия можно выделить следующие недостатки:

а) Недостаточная осведомленность производственного персонала. Причиной этому служит плохое функционирование такого канала коммуникаций как информационные стенды. Так как только 20% стендов обновляются регулярно, то около 80 % производственных рабочих либо получают не всю информацию, либо не достаточно оперативно, с задержкой во времени. Также этому способствует отсутствие электронных каналов связи среди производственных рабочих. Более 50% всех работников не имеют доступа к интранету и, следовательно, возможности получения информации по электронной рассылке.

б) Неэффективность проведения оценки вовлеченности. Нежелание участвовать в опросе может привести к низким показателям вовлеченности при анализе полученных ответов.

Недостатки в системе внутренних коммуникаций могут плохо сказаться на социально-психологическом климате в коллективе, лояльности коллектива к компании, эффективности работы в целом.

Для устранения существующих недостатков предлагается:

- а) СМС-информирование сотрудников;
- б) совершенствование проведения оценки вовлеченности.

Для решения вопроса недостаточного информирования производственных рабочих необходимо ввести СМС-информирование. СМС-информирование можно использовать как одно из средств построения корпоративной политики. СМС-информирование работников можно осуществлять через корпоративную мобильную сеть. Таким образом, важное сообщение дойдет до каждого отдельного сотрудника.

Преимущества СМС-уведомления:

а) Эффективность: мобильный телефон есть у каждого, поэтому СМС-уведомление не пройдет мимо сотрудников, как административных, так и рабочих.

б) Удобство: СМС-уведомления могут оставаться в мобильном телефоне так долго, как это необходимо; удалять его, чтобы отправить следующее, совершенно не нужно, тогда как и корпоративная почта, и тем более обычная доска имеют определенные ограничения по объему.

в) Простота: сотрудники, устраиваясь на работу, обязательно сообщают номер мобильного телефона, а порой и вовсе получают корпоративную сим-карту. Таким образом, у предприятия уже есть база номеров для СМС-информирования.

Компания ООО «Форд Соллерс Холдинг» использует для связи корпоративную связь МТС. Для осуществления СМС-информирования планируется также использовать данную мобильную сеть. Так как пользование корпоративной сим-картой не является обязательным условием работы на предприятии, необходимо учесть, что СМС-сообщения будут отправляться не только в рамках корпоративной сети МТС, но и на номера сотрудников, пользующихся другими операторами мобильной связи. Наиболее оптимальной по функциональным возможностям и затратам признана услуга «МТС Коммуникатор», которая позволяет: отправлять SMS с компьютера; отправлять SMS с использованием подписи отправителя; отправлять SMS абонентам всех операторов сотовой связи; привязывать сообщения к тематическим тегам (проекты, задачи, пр.); подключать к услуге сотрудников всей компании.

Ежемесячная плата за услугу не зависит от числа подключенных абонентов. При необходимости можно подключить несколько пакетов сообщений. Стоимость пакетов СМС указана в таблице 2.

Таблица 2 – Сообщения абонентам операторов РФ, в том числе МТС, мес.

Пакет сообщений	1 000	3 000	10 000	100 000
Ежемесячная плата, руб.	1 250	3 500	11 000	90 000
Стоимость одного SMS сверх пакета, руб.	1,3	1,3	1,3	1,2

Для производственного персонала путем отправки СМС-сообщений планируется передавать информацию, содержащуюся в еженедельном информационном листе. Рассылку вышеперечисленной информации можно осуществлять только для производственного персонала, который не имеет доступа к компьютеру и сети интранет и не получает рассылку по электронной почте. Предположительно данная информация займет 2 СМС сообщения.

Для всех сотрудников:

- поздравления с общими праздниками: Новый год, 8 марта, 23 февраля, 1 октября (День машиностроителя и День рождения Форд Соллерс);
- поздравление с днем рождения;
- приглашения на мероприятия.

Предусматривается отправка в среднем 3 сообщений в месяц. Итого в месяц необходимо отправить:

– производственному персоналу: 743 человека 2 сообщения 5 (4) раз в месяц = 7430 (5944) сообщений.

– всем сотрудникам: 1311 человек 3 сообщения=3933 сообщения.

Всего: 7430+3933= 11363 сообщений.

Следовательно, для информирования сотрудников с помощью СМС-сообщений необходимо подключение двух пакетов СМС: 3000 и 10000 сообщений, стоимость которых составит: 3500 + 11000 = 14500 рублей. Если сейчас только 20% рабочих получают информацию оперативно и своевременно, т.е. $743*20\%=148$ человек, в целом уровень информированности на предприятии находится на уровне $(170+398+148)/1311*100=54,6\%$. В результате введения системы СМС-информирования уровень информированности сотрудников максимально приблизится к 100%.

Данные изменения приведут к повышению лояльности персонала и в первую очередь производственного, так как теперь у них появится лучшее понимание деятельности компании, и как следствие снизится текучесть кадров. Так как текучесть кадров среди производственного персонала составляет 20 %, а других категорий – 18,5 %, можно предположить, что при повышении информированности производственных рабочих текучесть данной категории сотрудников снизится до уровня административного персонала, и в целом по предприятию снизится с 19,5% до 18,5 %.

Для оценки экономической эффективности снижения текучести кадров используем следующую формулу:

$$P_{ут} = P * \left(1 - \frac{K_{т2}}{K_{т1}}\right), \quad (1)$$

где P - среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров;

$K_{т1}$ – фактический коэффициент текучести, %;

$K_{т2}$ – ожидаемый коэффициент текучести, %.

Для определения эффекта сначала рассчитаем потери, вызванные текучестью, которые складываются из нескольких составляющих:

$$P = P_{пр} + P_{о} + P_{у} + P_{пк}, \quad (2)$$

где $P_{пр}$ – потери, вызванные перерывами в работе;

$P_{о}$ – потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;

$P_{у}$ – потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением;

$P_{пк}$ – потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров.

а) Потери, вызванные перерывами в работе – Ппр:

$$\text{Ппр} = 15 * 14 * 231 = 48510 \text{ тыс. руб.}$$

б) Расчет потерь, обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников, – По:

$$\text{По} = 346,5 * 0,97 / 0,99 = 339,5 \text{ тыс. руб.}$$

в) Расчет потерь, вызванных снижением производительности труда работников перед увольнением, – Пу:

$$\text{Пу} = 15 * 0,08 * 14 * 231 = 3880,8 \text{ тыс. руб.}$$

г) Расчет потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров, – Ппк:

$$\text{– для специалиста отдела кадров } (27 / (22 * 8)) * 0,5 * 153 = 11,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{– для руководителя } (35 / (22 * 8)) * 0,5 * 153 = 15,2 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, потери, связанные только с подбором персонала, составят $11,7 + 15,2 = 26,9$ тыс. руб.

Посчитаем потери по всем 4 составляющим:

$$P = 48510 + 339,5 + 3880,8 + 26,9 = 52757,2 \text{ тыс. руб.}$$

Определим экономический эффект от снижения текучести:

$$P_{\text{ут}} = 52757,2 * (1 - 0,185 / 0,195) = 2705,5 \text{ тыс. руб.}$$

Также повышение информированности сотрудников является первым этапом повышения вовлеченности персонала. Вовлеченность – это метрика, которая сегодня заботит не только директоров по персоналу и топ-менеджеров, но и владельцев компаний. Причина проста: вовлеченность имеет прямую корреляцию с традиционными бизнес-показателями (выручка, доля рынка, прибыльность и другие) и становится основной движущей силой любого бизнеса. Вот примеры некоторых исследований вовлеченности [4]:

– уровень текучести кадров на 54% ниже в компаниях, которые следят за уровнем вовлеченности персонала и поддерживают благоприятные условия работы (Hay Group);

– компании с высоким уровнем вовлеченности демонстрируют рост прибыли, который в 4,5 раза выше, чем у других компаний в данной отрасли (Hay Group);

– у сотрудников, демонстрирующих высокий уровень вовлеченности и располагающих условиями для успеха, производительность труда на 50% превышает среднестатистический уровень (Hay Group);

– сотрудники на 44% реже попадают в несчастные случаи в компаниях с высокой вовлеченностью, а также в данных организациях в 2,8 раза ниже коэффициент тяжести несчастных случаев (Росатом, 2013);

– в среднем один невовлеченный сотрудник обходится компании в десять тысяч долларов недополученного дохода (Aon Hewitt).

Функцию осуществления СМС-рассылки предлагается включить в должностные обязанности специалиста по внутренним коммуникациям ООО «Форд Соллерс Холдинг».

Таким образом, рассмотренные предложения показали положительное влияние на деятельность предприятия, эффективность растет, снижается текучесть кадров. Внутренние коммуникации, перечисленные выше, стали инструментами для взаимодействия сотрудников и эффективности деятельности данного предприятия в целом.

Библиографический список:

1. Кодекс корпоративного поведения ООО «Форд Соллерс Холдинг».
2. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Форд Соллерс Холдинг».
3. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации вестник // ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2010. № 2. С. 173-181.
4. Вебер А. Вовлеченность – ключевая метрика бизнеса [Электронный ресурс]. URL: http://www.chief-time.ru/management/trends/andrey_veber_vovlechnost_klyuchevaya_metrika_biznesa/ (дата обращения: 06.05.16).
5. Информация о совместном предприятии Ford Sollers. Сайт совместного предприятия Ford Sollers [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fordsollers.com> (дата обращения: 5.05.16).
6. Мельма В.А. Система внутренних коммуникаций в организации // Провизор. 2010. № 15. URL: http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman_158.php?part_code=137&art_code=673 (дата обращения: 10.01.16).
7. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 12.11.2015).
8. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html (дата обращения: 15.01.16).

9. Поляков Д.Ю. Эффективное взаимодействие с персоналом: как добиться взаимности? [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/blog/effektivnoe-vzaimodeystvie-s-personalom-kak-dobitsya-vzaimnosti> (дата обращения 12.02.16).