

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка инструмента внутренней коммуникации сотрудников компании

Обучающийся

А.Е. Найман

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Найман Альвина Евгеньевна.

Тема работы: «Разработка инструмента внутренней коммуникации сотрудников компании».

Научный руководитель: Шаногина Славяна Олеговна.

Управление персоналом, внутренняя коммуникация, HR-коммуникация, инструменты внутренней коммуникации.

Объект исследования: внутренние коммуникации в ООО «ТРУ`А».

Предмет исследования: внутренние коммуникации сотрудников компании.

Цель исследования – выявление сущности внутренней коммуникации сотрудников в компании, а также разработка инструмента внутренней коммуникации работников ООО «ТРУ`А».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- изучить понятие, задачи, виды внутренних коммуникаций организации, а также основные каналы и инструменты;
- провести анализ и дать оценку эффективности внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А»;
- разработать инструмент внутренней коммуникации работников ООО «ТРУ`А» и оценить его эффективность.

Практическая значимость работы заключается в возможности использовании результатов исследования не только в компании ООО «ТРУ`А», но и в других коммерческих организациях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

Бакалаврская работа выполнена на 67 стр., имеет 18 рисунков, 10 таблиц, 3 приложения, 25 источников литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования внутренней коммуникации сотрудников в компании	6
1.1 Сущность внутренних коммуникаций организации: понятие, задачи, виды	6
1.2 Основные каналы и инструменты внутренних коммуникаций	14
2 Разработка инструмента внутренней коммуникации сотрудников компании	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТРУ`А»	24
2.2 Анализ и оценка эффективности внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А»	32
3 Совершенствование процесса внутренней коммуникации сотрудников в ООО «ТРУ`А».....	44
3.1 Разработка инструмента внутренней коммуникации работников ООО «ТРУ`А»	44
3.2 Оценка эффективности предлагаемого мероприятия	51
Заключение	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	59
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ТРУ`А»	63
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ТРУ`А».....	65
Приложение В Анкета для выявления ожиданий сотрудников ООО «ТРУ`А» от рабочей деятельности.....	67

Введение

В настоящее время многие организации понимают, что успех их бизнеса во многом зависит от людей – персонала организации. Область корпоративной коммуникации, связанная с взаимодействием внутри организации, называется внутренней коммуникацией или коммуникацией с сотрудниками. Хорошо налаженная внутренняя коммуникация способствует установлению эффективного взаимодействия между работниками и позволяет сотрудникам лучше понять корпоративную культуру, цели и задачи организации. Это особенно важно в кризисной ситуации, когда лояльность сотрудников помогает преодолеть трудности.

Для современной организации также важна прозрачность коммуникаций между сотрудниками и руководством. Это позволяет эффективно организовать рабочий процесс, своевременно передавать информацию о важных новостях внутри и вне компании на вертикальном и горизонтальном уровнях.

Выбор темы «Разработка инструмента внутренней коммуникации сотрудников компании» актуален, так как в системе эффективного управления корпоративная культура занимает одно из центральных мест. Коммуникативные практики внутри организации взаимосвязаны с коммуникациями во внешней среде. Они являются частью структур, которые в конечном итоге восходят к ценностям организационной культуры. Система внутриорганизационных коммуникаций имеет важное значение для работы компании, так как она направлена на создание единой команды сотрудников с общими целями и миссией, что в свою очередь способствует успеху организации.

Объект исследования – внутренние коммуникации в ООО «ТРУ`А» (компания занимается деятельностью в сфере общественного питания).

Предмет исследования – внутренние коммуникации сотрудников компании.

Цель исследования – выявление сущности внутренней коммуникации сотрудников в компании, а также разработка инструмента внутренней коммуникации работников ООО «ТРУ`А».

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования поставлены следующие задачи:

- изучить понятие, задачи, виды внутренних коммуникаций организации, а также основные каналы и инструменты;
- провести анализ и дать оценку эффективности внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А»;
- разработать инструмент внутренней коммуникации работников ООО «ТРУ`А»;
- оценить эффективность предложенного мероприятия.

Теоретическая основа исследования. В рамках исследования были рассмотрены труды таких ученых, как: М.А. Чиченин, О. В. Третьяков, Н.В. Амбельс, Л.Н. Федотова, Н.В. Болдырева, М.В. Каймакова, А.Д. Аксенова, К.А. Чернявская, В.А. Харькова и др.

Однако, несмотря на наличие достаточно большого количества исследований, посвященных внутренним коммуникациям в компании, сейчас недостаточно глубоко рассмотрены вопросы особенностей использования современных инструментов внутренних коммуникаций, их применения.

В данной работе использованы следующие методы и подходы: анализ и синтез, дедукция и индукция, наблюдение, социологическое исследование путем анкетного опроса, а также анализ литературы, первичных и вторичных данных, сравнительный и аналитический методы.

Структура исследования представлена введением, тремя разделами заключением, списком использованных источников и приложениями. Бакалаврская работа выполнена на 67 стр., имеет 18 рисунков, 10 таблиц, 3 приложения, 25 источников литературы.

1 Теоретические основы исследования внутренней коммуникации сотрудников в компании

1.1 Сущность внутренних коммуникаций организации: понятие, задачи, виды

Термин «коммуникация» впервые введен в научную литературу в начале XX века и в настоящее время является объектом изучения множества дисциплин, включая социологию, этнографию, лингвистику, психологию, экономику и другие дисциплины. Коммуникация определяется как взаимодействие и метод общения, позволяющий создавать, распространять и получать различные виды информации.

Термин «коммуникация» трактуется по-разному. По мнению Ф.И. Шаркова, «коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т.е. как определенная структура. Коммуникация выступает как бы посредником между индивидуальной и общественно осознанной информацией. Ключевой проблемой коммуникации является механизм, который переводит индивидуальный процесс передачи и восприятия информации в социально значимый процесс персонального и массового воздействия. Этот механизм заложен в речевой деятельности людей – именно в ней реализуются социально обусловленные нормы и правила общения. Во-вторых – это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты» [19, с.36].

Элементами процесса коммуникации являются отправитель, передающий сообщение, канал, через который передается информация, само сообщение и получатель, воспринимающий и интерпретирующий сообщение.

На рисунке 1 показана модель коммуникации К. Шеннона, где основные участники – это отправитель и получатель:

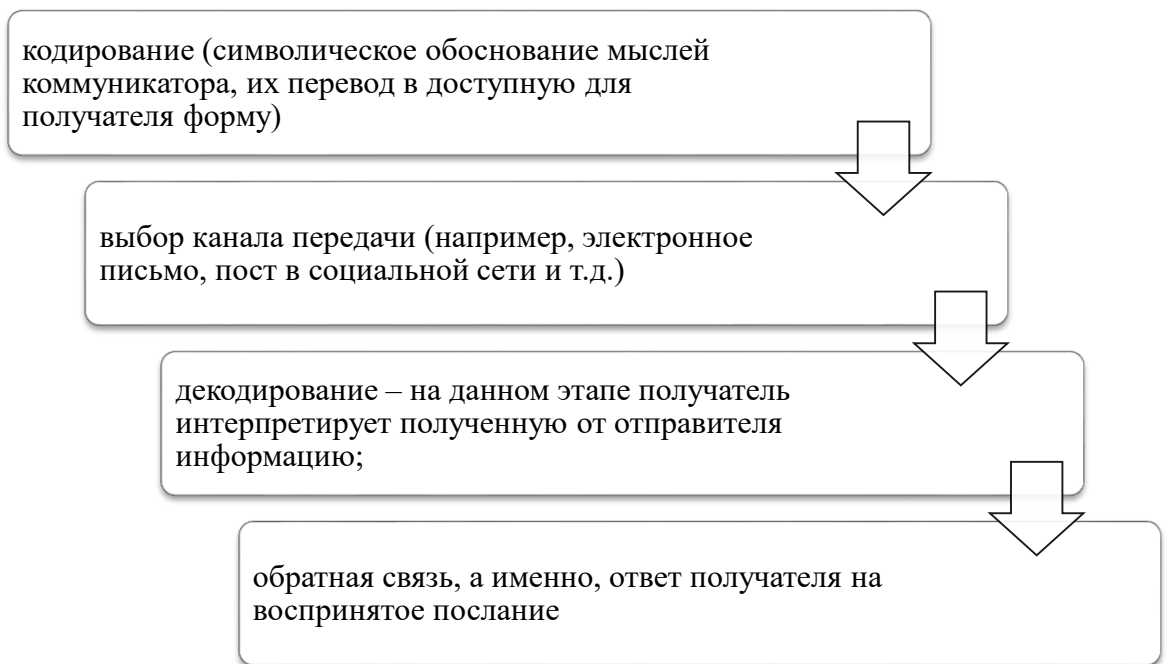


Рисунок 1 – Этапы коммуникации в модели К. Шеннона

Коммуникация часто представляет собой циклический (круговой) процесс взаимодействия. Хотя коммуникация может казаться обывателю простой, на нее могут влиять различные факторы, которые могут исказить смысл сообщения. Это, например, проблемы с телефонной связью или интернет-соединением, фоновые шумы, недостаточное знание языка отправителя получателем и т.д.

Для классификации видов коммуникации есть различные основания. Л.Н. Федотова по способу установления и поддержания контакта коммуникации делит на:

- «непосредственные (прямые), которые осуществляются в пределах визуального восприятия с помощью вербальных и невербальных средств;
- опосредованные, для которых используются различные технические каналы (например, для массовой коммуникации используются такие «посредники», как телевидение или радиовещание)» [15, с.50].

Коммуникация может быть вербальной и невербальной (основание – тип коммуникации). Вербальная коммуникация – это общение с использованием

слов и языка. Невербальная коммуникация – это общение без использования слов, например, с помощью жестов, мимики, поз и других проявлений [27].

При личном общении используется неформальная коммуникация, а при всех остальных – формальная. Основание для классификации – статус канала передачи информации. Кроме этого, по основанию инициативности коммуникаторов выделяют пассивную и активную коммуникацию. Если при второй в процессе принимают участие все участники, то при первой получатель информации не проявляет реакцию на послание отправителя.

Виды коммуникации разделяются по сферам деятельности. Например, существуют маркетинговые коммуникации. По мнению В.А. Коноваленко, они определяются как «процесс передачи информации о товаре, услуге, организации, идее или иной ценности целевой аудитории, процесс взаимодействия субъектов маркетинговой системы по поводу принятия тактических и стратегических решений в маркетинговой деятельности» [11, с.15]. Коммуникации могут также быть политическими, рекламными [28].

Отдельно стоит упомянуть HR-коммуникации – это процесс обмена информацией между сотрудниками, руководством и другими заинтересованными сторонами в рамках организации. Они включают в себя все формы общения, связанные с управлением человеческими ресурсами, такие как общение между менеджерами и подчиненными, общение между отделами, общение с кандидатами на работу и т.д. HR-коммуникации играют ключевую роль в создании эффективной рабочей среды, где информация свободно распространяется, и все участники понимают свои роли и обязанности.

По масштабности коммуникация может быть межличностной, групповой, публичной, массовой.

Таким образом, выше были показаны основные виды коммуникации. Коммуникация является важным элементом жизни человека и деятельности организации, в которой коммуникационный процесс происходит непрерывно. В современном мире, где информация является перенасыщенной,

организациям становится сложно донести необходимую информацию до целевой аудитории и заинтересованных сторон. Для установления долгосрочных отношений с сотрудниками и повышения эффективности коммуникационных кампаний предприятия используют технологии внутренних коммуникаций [29].

Подробнее рассмотрим понятие внутренних коммуникаций.

Внутренние коммуникации – это всевозможные взаимосвязи в общении людей внутри организации. Они могут быть как письменными, так и устными, как условными, так и конкретными, как массовыми, так и индивидуальными. По мнению Н.В. Болдыревой, «внутренние коммуникации – это общение в компании персонала и менеджмента в ходе совместной деятельности: обмен информацией, идеями, мыслями, решениями, задачами» [4, с.12].

По мнению А. Кана, «внутренние или внутрикорпоративные коммуникации – это каналы взаимодействий, возможности (организационные и технологические) для беспрепятственного общения и взаимобмена информацией» [23].

Существуют и другие дефиниции. По мнению М.В. Каймаковой, «внутренние коммуникации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций» [9, с. 17].

Все предприятия разные, у них разные цели, задачи, ценности, а также стратегия развития. Конечно, внутри организаций разными являются и способы коммуникации. Поэтому можно согласиться с мнением М.А. Чиченина, что «внутренние коммуникации внутри организации есть не что иное, как процесс обмена информацией, которая присуща данной организации, между субъектами и элементами этой организации посредством средств, способов и каналов коммуникации, характерных для данной организации» [18, с. 15].

Кроме того, внутрикорпоративные коммуникации – это система связей между сотрудниками компании, как по горизонтали, так и по вертикали, как

формальных, так и неформальных, направленных на формирование корпоративной культуры, единых стандартов поведения, создание положительного имиджа компании как работодателя и обеспечение обмена информацией между работниками [30].

На рисунке 2 показаны основные виды внутренних коммуникаций.

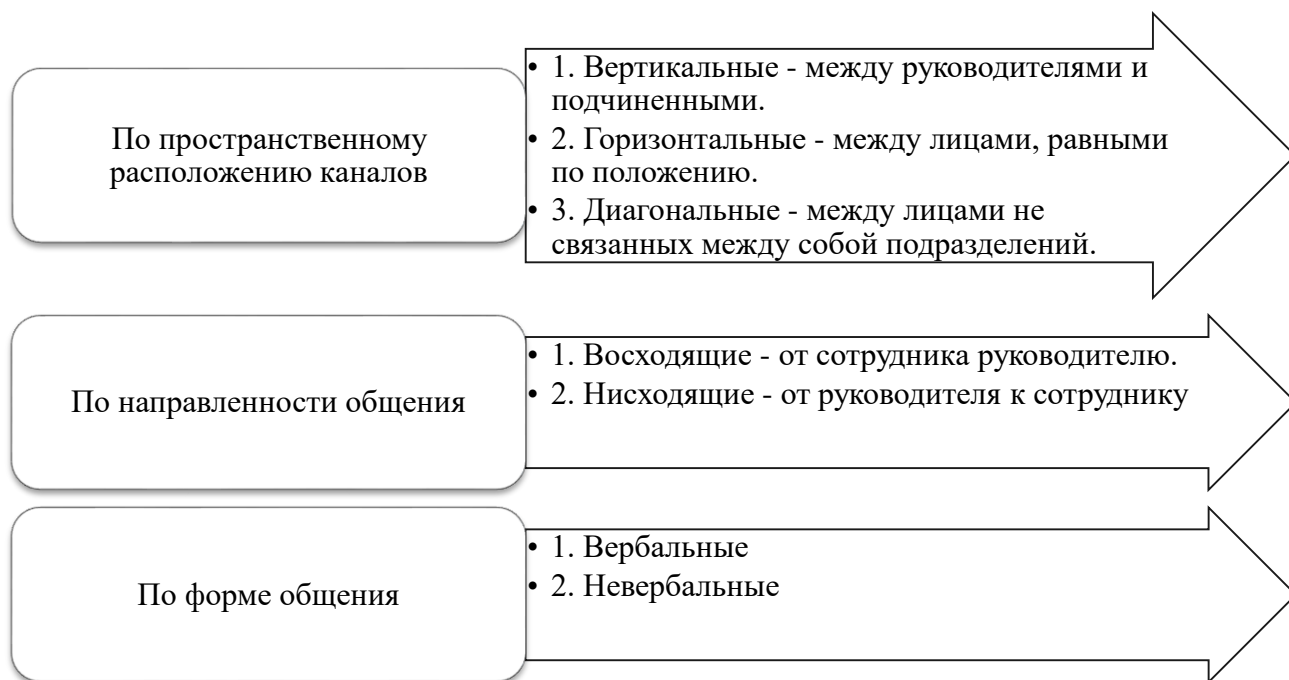


Рисунок 2 – Виды внутренних коммуникаций

По мнению М.В. Каймаковой, «основной целью внутренних корпоративных коммуникаций является формирование и укрепление корпоративной культуры, а также укрепление лояльности и вовлеченности персонала» [9, с. 28]. Как считают К.А. Чернявская и В.А. Харькова, «корпоративные коммуникации предназначены для поддержания активности в информационном поле. Это необходимо, в том числе, для того, чтобы организация могла эффективно реагировать на кризисные ситуации. Организация должна быть открытой для своих сотрудников. Важно, чтобы соблюдались следующие принципы: «информативность, своевременность, ясность, лаконичность» [17, с. 172].

Внутренние коммуникации должны помогать сотрудникам понимать корпоративную культуру, цели и ценности компании. Все сотрудники должны быть осведомлены о событиях и решениях, касающихся работы компании в целом. Внутренняя коммуникация объединяет все отделы компании, проходя через все уровни, и создает чувство общности.

А.Д. Аксенова выделяет следующие задачи внутренних коммуникаций на предприятии:

- «формирование единого информационного пространства для обеспечения коммуникации и поддержания осведомленности работников об актуальных новостях внутри организации;
- работа над предотвращением конфликтов в организации и достижение взаимопонимания между сотрудниками;
- формирование благоприятного имиджа компании как надежного работодателя;
- демонстрация «открытости» руководства;
- работа над созданием и поддержанием корпоративной культуры: поддержание осведомленности работников о нормах, ценностях, миссии и философии организации;
- управление источниками информации с целью информирования сотрудников;
- получение обратной связи сотрудниками от руководства и руководством от сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников и мотивации работать в организации;
- поддержание благоприятного психологического климата;
- устранение информационного вакуума» [1, с. 69].

Важно определиться с основными функциями внутренних коммуникаций (рисунок 3):



Рисунок 3 – Функции внутренних коммуникаций [7]

Таким образом, по мнению А.Д. Аксеновой, «внутренние коммуникации способствуют формализации корпоративной культуры, трансляции ценностей и целей компании сотрудникам. Корпоративная культура помогает выстроить систему, а внутренние коммуникации помогают ей функционировать, поэтому эти явления неразрывно связаны между собой. Однако если внутренние коммуникации не выстроены или выстроены неправильно, то организация столкнется с рядом проблем, например, с организационными коммуникативными барьерами» [1, с. 73].

В рамках исследования есть необходимость также рассмотреть понятие HR-коммуникаций, связанных с внутренней аудиторией. Стоит отметить, что

в брендинг-студии «Dezza» под HR-коммуникациями понимают «брендинг внутренних коммуникаций для укрепления внешних» [21]. Но практики считают, что основной задачей HR-брендинга является разработка языка коммуникации бренда работодателя с сотрудниками. По их мнению, наполнение и развитие HR-бренда – это одно из главных условий достижения стратегических целей бизнеса в обновившейся реальности.

По мнению Н.В. Болдыревой, работа над внутренними коммуникациями призвана «дать возможность работнику понять корпоративную культуру, цели и ценности организации» [4]. Внутренняя коммуникация необходима для объединения сотрудников, для образования ощущения общности внутри компании. В свою очередь, компания транслирует определенные ценности и хочет, чтобы HR-коммуникации способствовали развитию HR-бренда.

Д.К. Цыгвинцева выделяет две составляющие HR-бренда – внутреннюю и внешнюю. По мнению Д.К. Цыгвинцовой, «внутренняя включает такие элементы, как адаптация, миссия и ценности, корпоративная культура, внутренняя коммуникация, рабочая среда, офис и условия работы, программа повышения эффективности руководителей и талантов, обучение и развитие, мотивация, внутренние конкурсы, внедрение инновационных идей, социальные программы для сотрудников» [16, с. 63]. Таким образом, внутренняя коммуникация прямо влияет на создание эффективного бренда работодателя.

В заключение можно отметить следующее: в век цифровых технологий вопрос создания действенной системы внутрикорпоративного общения активно изучается. В научных кругах именно с внутренними коммуникациями ассоциируются такие элементы рабочего процесса, как самоуправление, распределение ответственности, информирование персонала. По этой причине поиск эффективных способов социального контроля над коммуникацией в рамках организации представляет собой значимую задачу, поскольку такой контроль помогает адекватно реагировать на ситуации кардинальных

изменений, в которые сегодня неизбежно попадают современные предприятия.

Несомненна важность этой темы для сферы управления кадрами. Информирование сотрудников, контроль над информационными потоками – все это будет успешно осуществляться только при наличии в организации корректно функционирующей и выстроенной системы внутренних коммуникаций.

1.2 Основные каналы и инструменты внутренних коммуникаций

Изучение каналов и инструментов внутренних коммуникаций является необходимым для обеспечения эффективной коммуникации внутри организации.

По мнению А.В. Горбуновой и О.В. Новоселовой, «поскольку внутренние коммуникации, как и любые организационные коммуникации вообще, включают в себя разнообразные и многоплановые коммуникационные потоки, они предполагают наличие определенных каналов коммуникации, посредством которых только и может осуществляться последняя» [6, с. 461].

Исследователи предлагают разделять внутренние каналы коммуникации на первичные и вторичные. По мнению А.Д. Горошниковой и П.Ю. Резниковой, «к первичным внутренним каналам относятся те, которые содержат личную или вербальную коммуникацию. По вторичным внутренним каналам информация передается по внутренней документации или по другим каналам, которые не обеспечивают личную коммуникацию. Широкий спектр каналов связи увеличивает вероятность того, что информация достигнет получателя и будет правильной и правдивой. Для передачи более общей информации используются вторичные каналы» [7, с.64].

На рисунке 4 показаны основные первичные и вторичные внутренние каналы коммуникации [26].

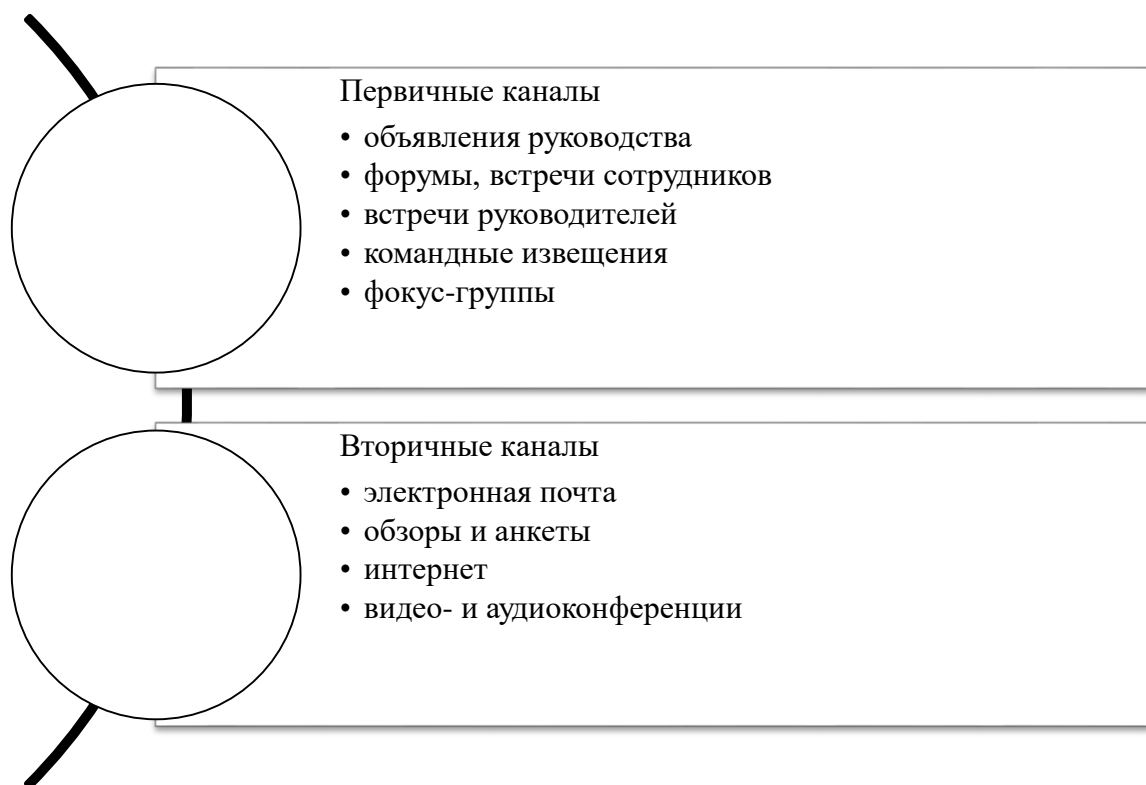


Рисунок 4 – Каналы коммуникации внутри компании

А.Д. Аксенова, в свою очередь, выделяет другие каналы внутренних коммуникаций, а именно вертикальные и горизонтальные.

Вертикальные делятся на следующие категории:

- от администрации к сотрудникам (приказы, распоряжения, рекомендации, убеждение, постановка задач, поддержка, контроль);
- от сотрудников к администрации (служебная записка, собрание, жалоба, отчет, запрос).

Горизонтальные каналы бывают следующими: обмен мнениями, коммуникация на производстве (во время рабочего процесса), собрания, беседы после работы и др. [1, с. 68]

Ранее уже было выяснено, что большинство компаний сегодня сталкиваются с задачей обеспечения конкурентоспособности на рынке труда. Чтобы решить эту задачу, организациям нужны эффективные HR-коммуникации как с внутренней, так и с внешней аудиторией.

HR-коммуникации включают внутренние коммуникации с работниками для формирования эффективной корпоративной культуры, повышения лояльности и удовлетворенности персонала.

Внешние коммуникации направлены на построение HR-бренда и установление связи организации с общественностью.

Внутренние и внешние коммуникации важны для преодоления коммуникационных барьеров и достижения взаимопонимания между подразделениями, сотрудниками компании, а также между компанией и потенциальными кандидатами, клиентами и другими общественными группами.

Коммуникации являются инструментом управленческого воздействия, способом формирования деятельности всей организации, создания корпоративной культуры, стратегии и ценностей компании.

Управление коммуникациями включает в себя осуществление управленческих воздействий для обеспечения эффективной коммуникации как внутри организации, так и за ее пределами, путем разработки и реализации коммуникационной стратегии.

На рисунке 5 показаны этапы разработки коммуникационной стратегии в области HR, которая затрагивает не только внутреннюю, но и внешнюю коммуникацию.



Рисунок 5 – Этапы разработки коммуникационной стратегии в области HR [14]

Так как тема исследования касается именно внутренних коммуникаций, необходимо определить, какие используются технологии и инструменты именно для этой области.

Н.В. Амбельс выделил четыре группы инструментов внутренних коммуникаций. По мнению Н.В. Амбельса:

«Первая группа – информационные инструменты:

- внутрикорпоративные издания, информирующие о достижениях компании и нововведениях;
- корпоративный веб-сайт, основная задача которого - оперативное распространение информации;
- доска объявлений, помогающая сотрудникам общаться;

- доска почета, являющаяся дополнительным мотивационным инструментом и средством повышения лояльности сотрудников благодаря оценке их труда;
- корпоративное радио, которое может одновременно информировать большое количество сотрудников, особенно в неформальной обстановке в обеденный перерыв;
- корпоративный интернет-портал, который пользуется наибольшей популярностью среди сотрудников» [3, с. 134].

Следующая группа – это аналитические инструменты. Их цель – выявить степень удовлетворенности сотрудников. Н.В. Амбельс считает, что «улучшение обмена информацией в организации достигается путем регулирования информационных потоков, создания системы обратной связи и сбора предложений, использования современных информационных технологий, проведения фокус-групп, анкетирования, мониторинга персонала. Ящики предложений используются для сохранения анонимности, однако, они часто остаются без ответа со стороны руководства. Наиболее эффективным инструментом является горячая линия для сотрудников» [3, с. 134].

Третья группа – организационные, или формальные инструменты. Во-первых, это могут быть встречи с руководителями, различные собрания и совещания. Такие мероприятия важны для получения информации, для увеличения вовлеченности, для выработки чувства приобщенности к компании. Во-вторых, Н.В. Амбельс выделяет такой инструмент, как день открытых дверей. Такие дни «служат средством для налаживания отношений с местным населением (что может привлечь как потребителей, так и новых сотрудников) и со средствами массовой информации. Этот вид PR-мероприятий особенно востребован в коммерческих структурах, вовлеченных в бизнес повышенного риска и постоянно находящихся под пристальным вниманием общественности» [3, с. 134]. Думается, что этот инструмент больше подходит для внешней аудитории, но и для внутренней коммуникации такие мероприятия будут полезны. Кроме того, к формальным инструментам

относятся награждения лучших сотрудников в конце года или за успешное осуществление важного проекта.

Последняя группа инструментов – это коммуникативные, или, как их еще называют, неформальные. Выделяются корпоративные мероприятия. Прежде всего, это корпоративные праздники в различных формах – от «всекорпоративных» гуляний до скромных «корпоративных пикников». Подобные мероприятия могут быть командообразующими, обучающими, творческими.

Кроме того, слухи часто относят к инструментам внутренних коммуникаций. Руководство компании может использовать слухи в своих целях, например, составить схему распространения слухов, чтобы обеспечить 100% информированность сотрудников и вызвать обсуждение нужной для организации темы. При грамотном использовании этого инструмента можно получить немедленную обратную связь и контролировать процесс от начала до конца.

Важно отметить, что приведенные выше инструменты внутренних коммуникаций являются традиционными. Но в связи с развитием информационных технологий компании все чаще обращают внимание на более современные способы коммуникации. Активно используется интернет, социальные сети и даже искусственный интеллект.

Так, среди новых инструментов построения внутренних HR-коммуникаций, связанных с цифровизацией, можно назвать следующие:

- корпоративные социальные сети (на базе «Bitrix» или собственные социальные сети, созданные именно для нужд компании);
- бренд-медиа (корпоративные сайты, блоги, каналы на «YouTube», страницы в социальных сетях, подкасты, мобильные приложения, личные кабинеты, веб-приложения, видеоканалы и др.);
- чат-боты (например, в рамках чат-бота можно провести обучение сотрудников по вопросам корпоративной культуры и кадровой

политики компании, чат-боты можно использовать как инструмент получения обратной связи от персонала);

- технологии виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR), а также их комбинирования, например, VR+AR. Эти технологии позволяют создавать и использовать виртуальные миры в HR-коммуникациях, которые представляют собой интерактивную среду для решения конкретных задач;
- технологии искусственного интеллекта (виртуальные ассистенты, разные инструменты для обучения и оценки персонала).

Думается, что приведенный выше список инструментов внутренних коммуникаций не является исчерпывающим, так как корпоративная культура каждой компании уникальна. Выбор конкретного инструмента будет зависеть от стратегических и оперативных целей, которые организация ставит перед собой.

По мнению Н.В. Болдыревой, «внутренняя корпоративная коммуникация является жизненно важной системой организации, без которой рискует не только лишиться репутации, но и прекратить свое существование. Коммуникация представляет собой средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации» [4, с. 147]

Задача любой компании, стремящейся к динамичному развитию и росту, прочным позициям в отрасли и среди конкурентов, заключается в работе над своим HR-брендом через коммуникацию. Сотрудники, преданные бренду, являются его послами, которые рассказывают о положительном опыте работы в компании на различных мероприятиях, в социальных сетях и в личном общении.

Можно сказать, что основа внутреннего HR-бренда служит главным ресурсом формирования HR-бренда внешнего. Последний складывается именно на основании положительных отзывов о компании, исходя из грамотно выстроенной коммуникативной стратегии. Так, С. Шевцова, директор по

персоналу холдинга «МИЭЛЬ», считает, что «внешний HR-бренд формируется главным образом на основе того, что можно назвать HR-брендом внутренним. Провести между ними демаркационную линию позволяет разве что целевая ориентация каждого: внутренний рассчитан на поддержание лояльности персонала, внешний – на привлечение квалифицированных кадров» [20].

Использование различных инструментов внутренних коммуникаций невозможно без оценки их эффективности. И. Колбасов выделяет общие этапы анализа эффективности внутриорганизационных коммуникаций:

- «оценка деятельности и организационной культуры компании;
- выявление последствий неэффективных коммуникаций. При наличии в компании «симптома» неэффективности элемента коммуникации необходимо диагностировать общую неэффективность коммуникаций;
- определение каналов коммуникаций. Необходимо выяснить, какие инструменты коммуникации распространены в организации;
- оценка имеющихся каналов коммуникаций. Необходимо дать оценку информации, которая передается через каналы коммуникаций;
- проанализировать «разрывы». На данном уровне анализа необходимо определить, на каком этапе процесса общения произошел сбой. Ликвидировав выявленный «разрыв» в цепи общения, система корпоративных коммуникаций будет восстановлена» [10].

Оценить эффективность внутренних коммуникаций также позволяют следующие критерии (рисунок 6):

1. Стилистика сообщений
2. Количество используемых каналов
3. Состояние социально-психологического климата в коллективе
4. Количество распространяемых неформальных коммуникаций
5. Наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями
6. Количество промежуточных звеньев при передаче информации
7. Наличие баланса между формальной информацией и вербальными средствами
8. Качество выполнения совместных работ сотрудниками
9. Адекватность применения каналов сферы деятельности компании
10. Достаточность передаваемой информации
11. Наличие диалога и обратной связи
12. Актуальность передаваемой информации и попадание в проблемное поле

Рисунок 6 – Критерии оценки эффективности внутренних коммуникаций
[1, с. 73]

О.В. Новоселова и Е.П. Ростова считают, что в разрезе управления кадровыми рисками «становление и развитие менеджмента внутренних коммуникаций в организации влечет следующие изменения: рост осведомленности работников о стратегии и деятельности организации, развитие корпоративной культуры и лояльности работников, понимание и следование принципам и стандартам поведения, снижение сопротивления изменениям и их поддержка, формирование положительного имиджа организации» [12]. Одновременно с этим, по мнению А.В. Горбуновой и О.В. Новоселовой, «в современных реалиях не всеми руководителями российских компаний осознается уровень влияния менеджмента внутренних коммуникаций на потенциал реализации кадровых рисков и его непосредственное влияние на показатели финансово-хозяйственной деятельности организации» [6, с. 462].

Итак, в рамках исследования были рассмотрены основные каналы и инструменты внутренних коммуникаций в компании. Используемые технологии определяются рядом факторов: стратегическими и тактическими

целями компании, ориентацией на внешнюю или внутреннюю аудиторию, возможностями организации в отношении ресурсов и бюджета. Коммуникации в организации могут быть внутренними и внешними, однако только использование комплексного подхода может обеспечить приверженность сотрудников корпоративным ценностям, их лояльность к работодателю, готовность делиться положительной информацией о компании в своих кругах.

По итогам рассмотрения теоретических основ исследования внутренней коммуникации сотрудников в компании можно сделать следующие выводы:

Внутренняя коммуникация – это процесс обмена информацией, идеями, мнениями и знаниями внутри организации между различными уровнями управления, отделами, командами и отдельными сотрудниками. Она играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования организации, улучшении координации между различными подразделениями, решении проблем и достижении общих целей. Внутренние коммуникации могут быть вертикальными, горизонтальными и диагональными, формальными и неформальными.

Каналы внутренних коммуникаций могут быть вертикальными – от администрации к сотрудникам и наоборот, а также горизонтальными. К каналам коммуникации относятся приказы, контроль, отчеты, запросы, собрания, обмен мнениями и другие. Применение разных каналов и инструментов внутренней коммуникации должно основываться на целях и задачах предприятия, учитывать специфику сферы деятельности.

2 Разработка инструмента внутренней коммуникации сотрудников компании

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТРУ`А»

Объект настоящего исследования – это общество с ограниченной ответственностью «ТРУ`А». Краткое наименование – ООО «ТРУ`А».

Предприятие было зарегистрировано 03.02.2005 г.

Юридический адрес ООО «ТРУ`А»: 445144, Самарская область, село Ягодное, р-н Ставропольский, ул. Советская, д. 72.

Директор и учредитель юридического лица – Трутнев Александр Владимирович. Уставный капитал организации составляет 787500 руб. В ООО «ТРУ`А» применяется упрощенная система налогообложения (УСН).

Основной вид деятельности компании: Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков (код ОКВЭД 47.99). Кроме этого, компания осуществляет и другие виды деятельности – их более 15 наименований, например:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения (ОКВЭД: 10.71);
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания (ОКВЭД: 56.10.1);
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом (ОКВЭД: 68.20.2).

Заведения ООО «ТРУА» уже более десяти лет предлагают разнообразные кулинарные решения для рынка общественного питания. В их число входят бар хот-догов, блинные, буфеты в Тольятти, а также автоматы по продаже кофе и легких закусок [25].

Основой для проведения анализа организационно-экономических показателей деятельности ООО «ТРУ`А» стали следующие данные:

Бухгалтерский баланс за 2022 г. (Приложение А, таблица А.1); Отчет о финансовых результатах за 2022 г. (Приложение Б, таблица Б.1). Анализ проводился за 2021-2023 годы. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТРУ`А» за 2021–2023 гг.

Показатели	Годы			Изменение			
	2021	2022	2023	2022–2021 гг.		2023–2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	10000	687	1456	-9313	6,9	769	211,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	678	0	423	-678	0,0	423	-
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	9322	687	1033	-8635	7,4	346	150,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6306	-392	444	-6698	-6,2	836	-113,3
Основные средства, тыс. руб.	4	0	0	-4	0,0	0	0,0
Оборотные активы, тыс. руб.	16663	16373	18536	-290	98,3	2163	113,2
Численность ППП, чел.	15	4	5	-11	26,7	1	125,0
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1802	619,7	812,3	-1182,3	34,4	192,6	131,1
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	666,7	171,8	291,2	-494,9	25,8	119,4	169,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	120,1	154,9	162,5	34,8	129,0	7,6	104,9
Фондоотдача, руб.	2500	-	-	-	-	-	-
Оборачиваемость активов, раз	0,6	0,04	0,08	-0,56	6,7	0,04	200,0
Рентабельность продаж, %	63,1	-57,1	30,5	-120,2	-90,5	87,6	-53,4
Рентабельность производства, %	930,1	-	105	-	-	-	-
Затраты на рубль выручки, коп.	7	0	29,1	-7	0,0	29,1	-

Если в 2021 г. выручка от продаж составляла 10000 тыс. руб., то в 2022 г.

она снизилась на 93,1%, до 687 тыс. руб. Причиной этого снижения является уменьшение продаж, вызванное пандемией коронавируса, во время которой многие заведения общественного питания были закрыты или работали только на доставку. В 2023 г. объем продаж вырос – темп роста составил 211,9%. Выручка оказалась на уровне 1456 тыс. руб.

Согласно бухгалтерской отчетности предприятия, себестоимость продаж в 2021 г. составляла 678 тыс. руб., а в 2023 г. – 423 тыс. руб.

На рисунке 7 показана динамика выручки и себестоимости продукции ООО «ТРУ`А».

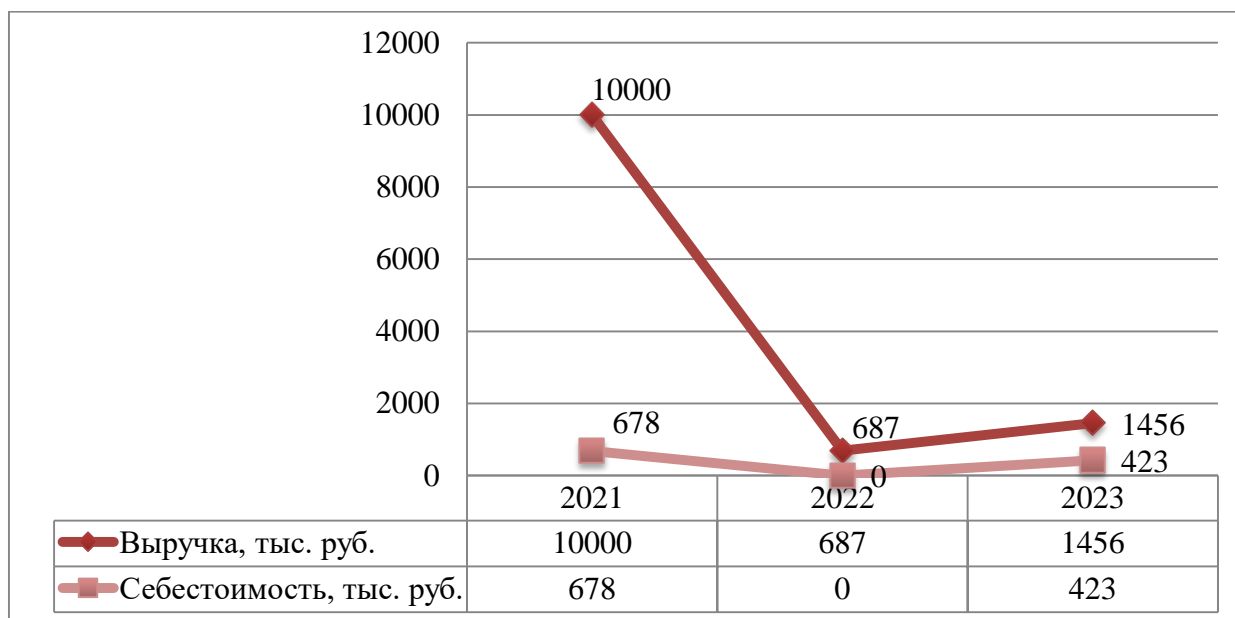


Рисунок 7 – Динамика объема продаж и себестоимости продукции ООО «ТРУ`А» в 2021-2023 гг.

Валовая прибыль ООО «ТРУ`А» была наиболее высокой в 2021 г. – она составляла 9322 тыс. руб. В 2022 г. отмечается существенное снижение показателя. Но в 2023 г. снова отмечается рост валовой прибыли на 50,4%. Похожая динамика отмечается и для показателя прибыли от продаж. Важно отметить, что в 2022 г. у компании был убыток в размере 392 тыс. руб., но в 2023 г. ситуацию удалось улучшить – прибыль составила 444 тыс. руб.

Основные средства у компании отсутствовали в течение 2022-2023 гг.

Оборотные активы увеличились – темп роста в 2023 г. был равен 113,2%.

Существенно уменьшилась штатная численность персонала в 2022 г. – с 15 чел. до 4 чел. Это снова связано с пандемией коронавируса, когда компании пришлось снижать свои затраты, в том числе и на персонал. Кроме того, большое количество сотрудников работают с ООО «ТРУ`А» на новых условиях – были заключены договоры ГПХ.

Фонд оплаты труда (ФОТ) уменьшился в 2022 г. на 1182,3 тыс. руб., но немного вырос в 2023 г. Темп роста составил 131,1%. Среднегодовая заработная плата сотрудников увеличивалась в течение исследуемого периода. В 2023 г. показатель равен 162,5 тыс. руб. Отмечается увеличение выработки в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Темп роста равен 169,5%.

Показатель фондоотдачи возможно рассчитать только для 2021 г. – он был равен 2500 руб. В 2022-2023 гг. у предприятия отсутствовали основные средства.

Оборачиваемость активов замедлилась в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Но отмечается ускорение в 2023 г. – темп роста показателя составил 200%. Это говорит об улучшении использования оборотных активов.

Важно сказать о показателе рентабельности продаж. Если в 2021 г. рентабельность составляла 63,1%, то в 2022 г. данный показатель был вовсе отрицательным, так как компания получила убыток от продаж. В 2023 г. ситуация улучшается – рентабельность равна 30,5%. В свою очередь, рентабельность производства была очень высокой в 2021 г. В 2023 г. показатель тоже довольно высок (105%), что связано с низкой себестоимостью продаж.

Последний показатель – это затраты на рубль выручки. В 2021 г. они составляли 7 коп., а в 2023 г. – 29,1 коп.

Итак, ООО «ТРУ`А» занимается оказанием услуг общественного питания, установкой вендинговых аппаратов. В ходе анализа было выяснено, что за исследуемый период финансовые результаты компании снизились, особенно показательно снижение в 2022 г. Но в 2023 г. ООО «ТРУ`А»

улучшило свои показатели, но они не смогли вернуться на допандемийный уровень.

ООО «ТРУ`А» характеризуется линейно-функциональной организационной структурой управления, так как, в основном, все работники компании подчиняются одному руководителю. Организационная структура управления исследуемой компании показана на рисунке 8.

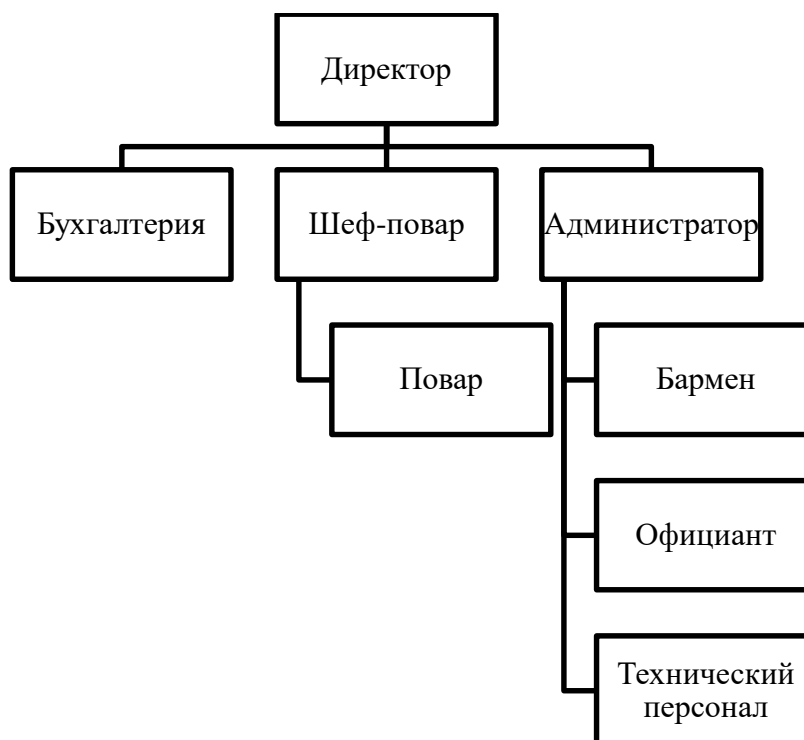


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «ТРУ`А» (составлен автором)

На 1 января 2024 г. в ООО «ТРУ`А» официально числится 5 сотрудников. Но на предприятии работают и другие сотрудники (по договору ГПХ и самозанятые). Общая численность персонала – 25 человек.

Анализ обеспеченности предприятия рабочей силой имеет большое значение для определения приоритетных направлений развития человеческого капитала. Это оценка количества и качества работников, необходимых для эффективного функционирования организации и достижения ее стратегических целей. Анализ обеспеченности рабочей силой помогает определить потребности в новых сотрудниках, оптимизировать текущую

структуру персонала, выявить проблемы и разработать стратегии для их решения.

На рисунке 9 представлена динамика численности персонала ООО «ТРУ`А» в 2021-2023 гг. (по неофициальным данным).

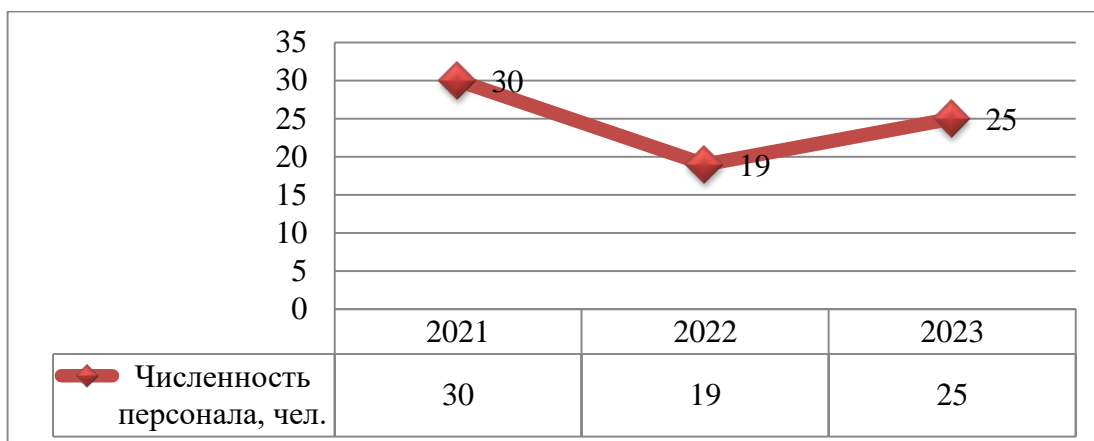


Рисунок 9 – Численность персонала ООО «ТРУ`А» в 2021-2023 гг.

Итак, видно, что численность работников снизилась в 2022 г. на 36,7%, но в 2023 г. увеличилась на 31,6%. Несмотря на это, с начального периода отмечается снижение численности персонала. Это говорит о снижении масштабов деятельности ООО «ТРУ`А».

Согласно рисунку 10, наибольшую долю в структуре персонала составляют женщины – 56%, остальные 44% – это сотрудники мужского пола.

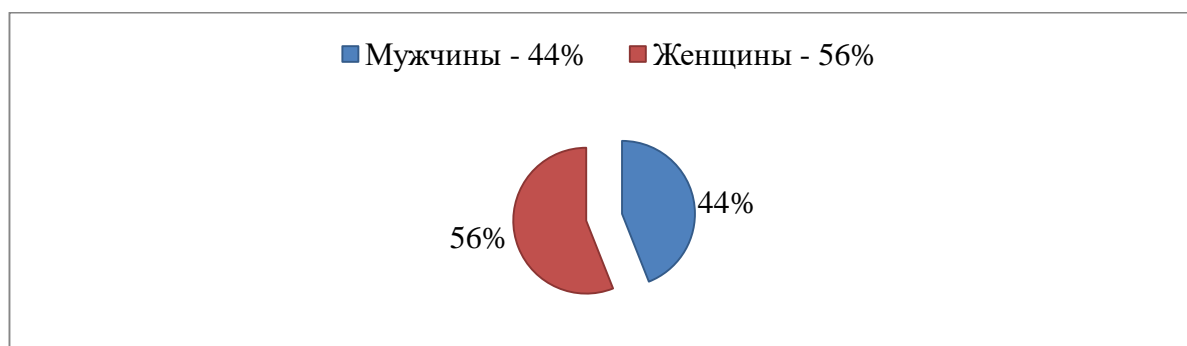


Рисунок 10 – Структура персонала ООО «ТРУ`А» по гендеру

Кадровая политика ООО «ТРУ`А» направлена на омоложение персонала. Так, на рисунке 10 показано, что сотрудники в возрасте 26-36 лет – это основная масса (44%). Работники в возрасте от 18 до 25 лет составляют 24% от всего персонала. Такая же доля у сотрудников в возрасте 37-50 лет. Затем идет возрастная группа старше 50 лет (8%).

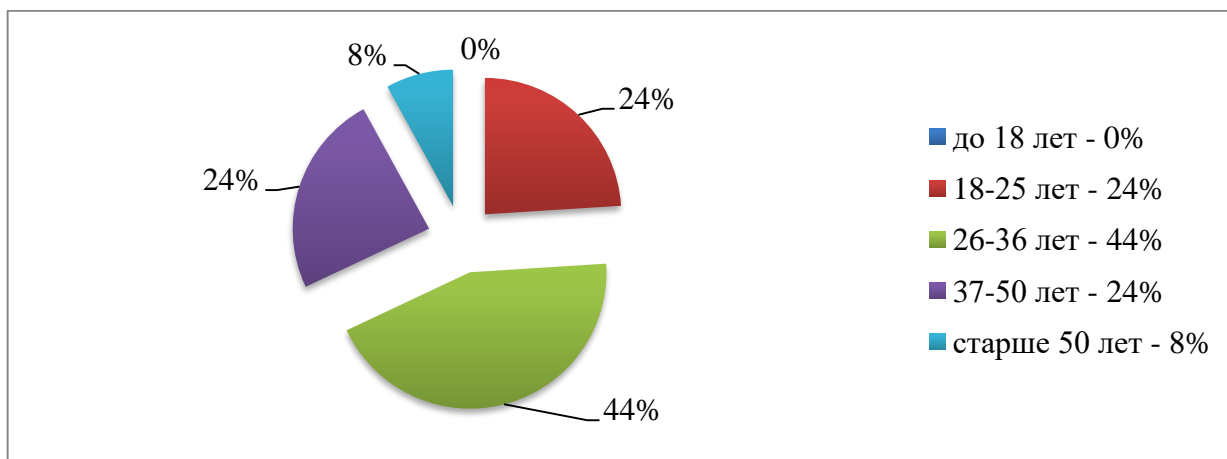


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «ТРУ`А» по возрасту

Данные рисунка 12 говорят о том, что наибольшую долю в структуре персонала – 48% – занимают работники, имеющие среднее специальное образование.

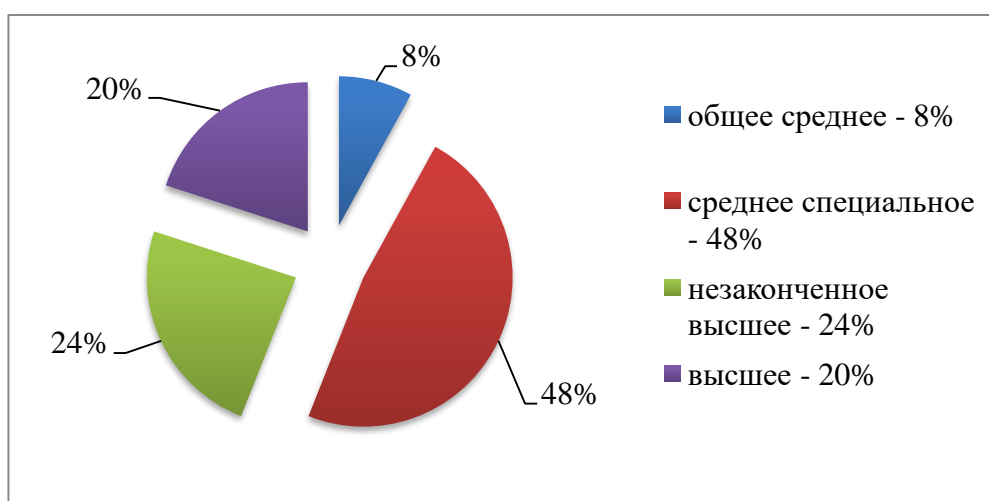


Рисунок 12 – Структура персонала ООО «ТРУ`А» по уровню образования

Из рисунка также видно, что численность работников, имеющих высшее образование, составляет 20%. Еще 24% сотрудников получают высшее образование в настоящий момент. Такая структура персонала по уровню образования связана, в первую очередь, с возрастом сотрудников – на предприятии общественного питания работают, в основном, молодые сотрудники.

Таким образом, на основе проведенного анализа использования трудовых ресурсов ООО «ТРУ`А» можно сказать, что квалификация персонала и уровень профессиональной подготовки является типичным для данного типа деятельности предприятия. Наибольшую долю в структуре персонала занимают: женщины; сотрудники в возрасте 26–36 лет; работники, имеющие среднее специальное образование.

В таблице 2 проведен анализ движения трудовых ресурсов ООО «ТРУ`А» за 2022–2023 гг.

Таблица 2 – Анализ движения трудовых ресурсов ООО «ТРУ`А» за 2022–2023 гг.

Показатель	Годы		Изменение, 2023/2022
	2022	2023	
1. Общее число принятых на работу	4	8	4
2. Общее число выбывших	3	5	2
3. Количество уволившихся:			
по собственному желанию	3	4	1
за нарушение дисциплины и прогулы	0	1	1
4. Среднесписочная численность работников	19	25	6
5. Коэффициент интенсивности оборота по приему, %	21,1	32,0	10,9
6. Коэффициент текучести кадров, %	15,8	20,0	4,2

Таким образом, коэффициент текучести кадров в 2023 г. составляет 20%. Как видно из представленных расчетов, в ООО «ТРУ`А» коэффициент текучести кадров в 2023 г. по сравнению с 2022 г. увеличился на 4,2%, что является негативным фактором.

Итак, в данном разделе была дана общая характеристика деятельности ООО «ТРУ`А» Предприятие занимается деятельностью в сфере общественного питания. Было выяснено, что в 2023 г. улучшились финансовые показатели по сравнению с 2022 г., компания увеличила численность штата и фонд оплаты труда, сохранив средний размер заработной платы практически на уровне предыдущего года. Но в 2023 г. в компании существенно повысился коэффициент текучести.

2.2 Анализ и оценка эффективности внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А»

Управление HR-коммуникациями в ООО «ТРУ`А» включает в себя мероприятия, направленные на выявление, укрепление и поддержание взаимовыгодных отношений с соискателями и сотрудниками. Управление HR-коммуникациями в компании интегрировано в организационный контекст. HR-коммуникации являются неотъемлемой частью идеологии и кадровой политики компании. Цели построения коммуникаций в ООО «ТРУ`А» основаны на стратегической цели предприятия, которая заключается в постоянном расширении спектра и повышении качества предоставляемых услуг.

Место HR-коммуникаций в ООО «ТРУ`А» в организационной структуре системы управления персоналом реализовано следующим образом: все функции по построению коммуникаций с внешней и внутренней аудиторией закреплены за действующей службой управления персоналом. То есть отдельного сотрудника, который бы занимался только вопросами HR-коммуникаций, в компании не выделено. Отметим, что подобная организация коммуникационной деятельности в сфере персонала называется функциональной. Она является самой простой, но при этом ее эффективность снижается по мере расширения номенклатуры рабочих мест и увеличения

числа рынков сбыта. В настоящий момент такой подход оправдан, так как в компании небольшое количество сотрудников.

Далее рассмотрим, какие функции выполняет в ООО «ТРУ`А» отдел кадров, и какое место занимает в этом функционале построение HR-коммуникаций.

Целью деятельности отдела кадров (ОК) является качественное формирование оптимального по численности коллектива компании, в том числе документационное обеспечение кадровой работы. В соответствии с Положением об отделе кадров, основными задачами ОК являются:

- определение потребности ООО «ТРУ`А» в персонале;
- подбор и комплектование ООО «ТРУ`А» персоналом;
- аттестация персонала ООО «ТРУ`А»;
- высвобождение персонала ООО «ТРУ`А»;
- учет движения персонала ООО «ТРУ`А»;
- управление дисциплинарными отношениями;
- внедрение современных технологий и методов управления персоналом ООО «ТРУ`А»;
- информационное обеспечение системы управления персоналом ООО «ТРУ`А»;
- поощрения работников ООО «ТРУ`А», оформление наградных материалов;
- оформление приказов по наложению дисциплинарных взысканий на работников ООО «ТРУ`А»;
- оформление документов для назначения трудовых пенсий.

Отдел кадров определяет потребности организации в персонале, разрабатывает текущие и перспективные планы комплектования ООО «ТРУ`А» персоналом, производит подбор персонала, осуществляет взаимодействие с образовательными учреждениями и службой занятости, организует проведение первичного медицинского осмотра,

психофизиологического обследования, аттестаций, ведет учет личного состава компании, контролирует состояние трудовой дисциплины в подразделениях компании.

Кроме того, ОК ООО «ТРУ`А» занимается качественным формированием и развитием профессионального и личностного потенциала персонала, оптимального по компетентности и мотивации. Здесь основными задачами деятельности отдела кадров являются:

- обеспечение преемственности и организация работы с резервом на предприятии (реализация процессов формирования планов преемственности и управленческого кадрового резерва, организация сбора данных о кандидатах, включаемых в план преемственности и др.);
- оценка персонала ООО «ТРУ`А» (организация работы по процессу «Управление эффективностью деятельности» (УЭД) работников компании, включающая в себя организацию работы, по ежегодной оценке, результативности, корпоративных ценностей и потенциала работников, оценка результативности и корпоративных ценностей);
- развитие персонала ООО «ТРУ`А» (реализация программ развития корпоративных ценностей работников, координация процесса реализации программ развития (тренингов, семинаров), участие в проведении конкурсов профессионального мастерства, реализация программы по повышению вовлеченности персонала);
- маркетинг персонала ООО «ТРУ`А» (выбор целей и стратегий маркетинговой деятельности в сфере персонала, определение необходимых для этого ресурсов, разработка детализированных планов маркетинговой деятельности в сфере персонала, в том числе продвижение рабочих мест на рынке труда, оценка результатов маркетинговой деятельности в сфере персонала, выработка и проведение единой маркетинговой политики в сфере персонала в организации).

Таким образом, деятельность в сфере HR-коммуникаций осуществляется в ООО «ТРУ`А» в рамках решения задачи маркетинга персонала, который включает разработку и продвижение бренда работодателя, формирование мероприятий по удержанию персонала, поддержку лояльности сотрудников.

Таким образом, нами был проведен анализ системы HR-коммуникаций в ООО «ТРУ`А», определено место HR-коммуникаций в организационной структуре системы управления персоналом. Деятельность в этом направлении должна быть целенаправленной и эффективной, включать в себя все необходимые направления и инструменты. Поэтому далее будут рассмотрены применяемые технологии построения эффективных коммуникаций в ООО «ТРУ`А».

Компания ООО «ТРУ`А» стремится строить долгосрочные взаимовыгодные отношения с персоналом, а также с внешней аудиторией. Для этого она использует различные инструменты построения эффективных коммуникаций. Важно кратко описать внешние коммуникации, а подробнее – внутренние.

Внешнее направление построения HR-коммуникаций в ООО «ТРУ`А» охватывает мероприятия по привлечению персонала. В этом ракурсе предприятие решает задачи, связанные с формированием благоприятного имиджа, репутации, HR-бренда работодателя.

Компания открыта для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать с любой должности, даже на уровне высшего руководства. На рисунке 13 представлены основные источники привлечения персонала и одновременно каналы HR-коммуникаций в ООО «ТРУ`А».

Внешние источники	Самопроявившиеся кандидаты
	Размещение вакансий в Интернете (сайт HH.ru и другие)
	Личные связи сотрудников и руководства
Внутренние источники	Внутренний конкурс
	Самовыдвижение
	Ротация

Рисунок 13 – Источники привлечения персонала в ООО «ТРУ`А»

Исходя из рисунка 13, можно отметить, что компания практически не применяет современные методы привлечения персонала. При подборе персонала используются, в основном, традиционные методы. В основном, это рекрутинг, или массовый подбор, который применяется ООО «ТРУ`А» для поиска персонала на рабочие специальности или низовые позиции.

Кроме того, для рекрутинга и HR-коммуникаций компанией используются сайты размещения вакансий (HH.ru, SuperJob.ru и другие). На этих сайтах размещена краткая информация об ООО «ТРУ`А», а также представлен весь спектр имеющихся предложений для соискателей. Но можно отметить большой недостаток такого размещения – информация дается только о деятельности компании, но кандидат не узнает ничего о преимуществах компании как работодателя.

На наш взгляд, использование собственного сайта для размещения информации о вакансиях, применение социальных сетей позволило бы закрывать вакансии очень быстро и с невысокими затратами. Создание страницы компании в социальной сети позволяет формировать HR-бренд компании и формировать значительный входящий поток кандидатов.

Важной целью внутреннего направления HR-коммуникаций в ООО «ТРУ`А» является повышение лояльности персонала. Эта сложная работа

направлена на улучшение взаимоотношений организации и персонала. Главным капиталом предприятия являются люди – команда профессионалов, способных реализовать потенциал предприятия и решить поставленные задачи.

Руководство компании заботится о развитии корпоративной культуры. Для этого на предприятии часто проводятся мероприятия социального характера. Например, сотрудники ООО «ТРУ`А» занимаются в спортивно-оздоровительном комплексе. Спорт и спортивные активности для сотрудников помогают сохранять персонал и объединять коллектив в единую сплоченную команду. А это дает огромные преимущества в развитии всего предприятия в целом.

Кроме того, предприятие является активным участником всех областных и городских социальных программ. Так, коллектив компании принимал участие во Всероссийской акции «Георгиевская ленточка». Сотрудники не только передали георгиевские ленты школьникам в ходе торжественного мероприятия, но и вручали самостоятельно горожанам.

В ООО «ТРУ`А» организуются регулярные мероприятия в честь различных праздников. Вот один из примеров развлекательного мероприятия. Так, в 2022 г. в одном из ресторанов Тольятти проводился новогодний корпоратив в стиле «Чикаго», на котором присутствовали все сотрудники. Кроме того, в канун Нового года сотрудники переодеваются в Деда Мороза и Снегурочку и поздравляют коллег с наступающими праздниками. Дети работников всегда перед Новым годом получают сладкие подарки.

Среди информационных инструментов HR-коммуникации можно выделить регулярную электронную рассылку новостей на корпоративном портале ООО «ТРУ`А». Также каждый месяц работники предприятия по электронной почте получают письмо от генерального директора, где он рассказывает о результатах работы предприятия. Генеральный директор каждый четверг принимает сотрудников по личным вопросам и обращениям. Также на предприятии функционирует проект, направленный на

коммуникацию «начальник – подчиненный». Каждый месяц во всех департаментах начальники отделов встречаются со своими подчиненными и рассказывают о результатах работы предприятия, отвечают на вопросы, принимают обращения и т.д.

Еще одной HR-технологией построения эффективных коммуникаций в ООО «ТРУ`А» является выявление запросов к работодателю и выбор целевой аудитории. В компании периодически проходит анкетирование, которое позволяет выявить ожидания сотрудников от работы. Пример анкеты представлен в Приложении В.

Так, на рисунке 14 показаны результаты опроса работников. Был задан вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать ООО «ТРУ`А» своим друзьям как надежного и перспективного работодателя?» Таким образом, опрос работников показал, что не все сотрудники готовы рекомендовать компанию своим друзьям, родным и знакомым как надежного, перспективного работодателя. Из 25 чел. 32% ответили на этот вопрос положительно, еще 36% будут рекомендовать работодателя при условии повышения заработной платы. 12% затруднились ответить. 20% сотрудников не лояльны к предприятию.

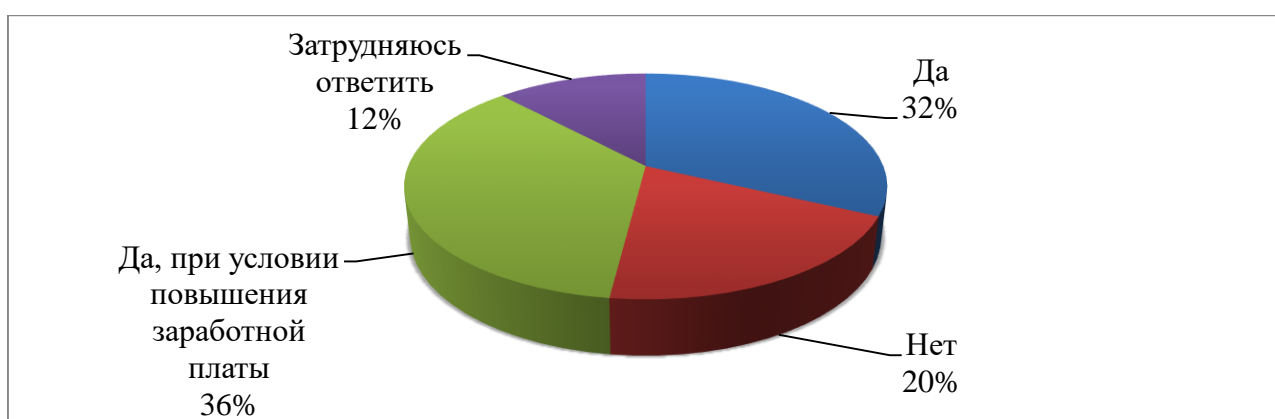


Рисунок 14 – Результаты анкетирования по вопросу готовности рекомендовать ООО «ТРУ`А» как ответственного и перспективного работодателя

Кроме того, в рамках анкетирования работникам ООО «ТРУ`А» было предложено выбрать основные характеристики (не более 3-х), которые являлись для них важными при выборе компании как места работы. В итоге выяснилось, что предпочтительным являлось расположение места работы (эта характеристика была выбрана сотрудниками 15 раз). Остальные позиции также показаны на рисунке 15.

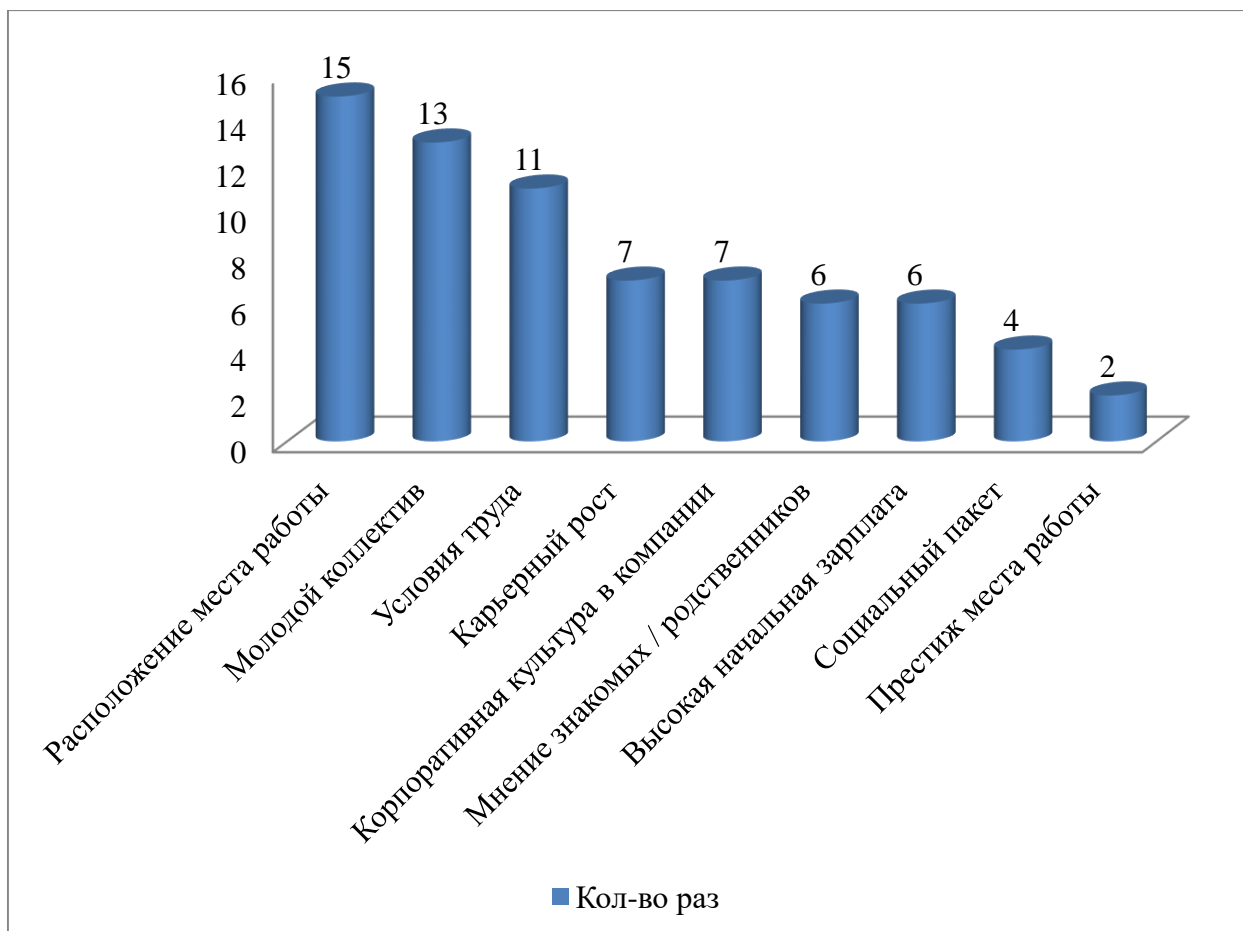


Рисунок 15 – Основные характеристики, важные для сотрудников ООО «ТРУ`А» при выборе компании в качестве места работы

Затем сотрудникам было предложено оценить, насколько перечисленные характеристики сейчас оправдывают их ожидания. Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анкетирования по вопросу «Оправдывают ли характеристики ООО «ТРУ`А» Ваши ожидания в настоящий момент?»

Наименование характеристики	Оправдывают	Не оправдывают	Затрудняюсь ответить
1. Высокая начальная заработная плата	19	5	1
2. Карьерный рост	15	7	3
3. Престиж работы в компании	21	1	3
4. Расположение места работы	23	1	1
5. Молодой коллектив	25	0	0
6. Мнение знакомых / родственников	14	6	5
7. Условия труда	12	10	3
8. Социальный пакет	14	7	4
9. Удобный график работы	16	6	3
10. Корпоративная культура в компании	20	1	4

Выяснилось, что ожидания большинства опрошенных сотрудников в выборе ООО «ТРУ`А», как работодателя, были оправданы. Однако, ряд работников указали, что заработная плата, карьерный рост, условия труда график работы не оправдали их надежд. Еще несколько сотрудников затруднились выбрать некоторые позиции. Здесь можно сказать о нарушении HR-коммуникации на предприятии. Часто происходит так, что в компании при описании вакансий, при проведении собеседований указывается только место проживания для конкретного кандидата, его возраст и пол, а также уровень образования, опыта работы, профессии. Это приводит к тому, что большое количество потенциальных кандидатов на должность во время собеседования отказываются от трудоустройства самостоятельно, так как данные, указанные в вакансии и реальные требования не совпадают.

В компании отмечается, что люди – это основа развития и успеха компании ООО «ТРУ`А». Позиционирование является инструментом для продвижения бренда работодателя, так как определяет то, какое место HR-бренд занимает в сознании соискателей и персонала, что отличает его от конкурентов.

В рамках исследования было проведено анкетирование среди сотрудников ООО «ТРУ`А». Сотрудникам было предложено ответить, какие

характеристики соответствуют бренду работодателя ООО «ТРУ`А». В категории «Общее восприятие» наибольшее количество раз (15) была названа характеристика «Демократичный». На рисунке 16 представлены все выбранные определения.

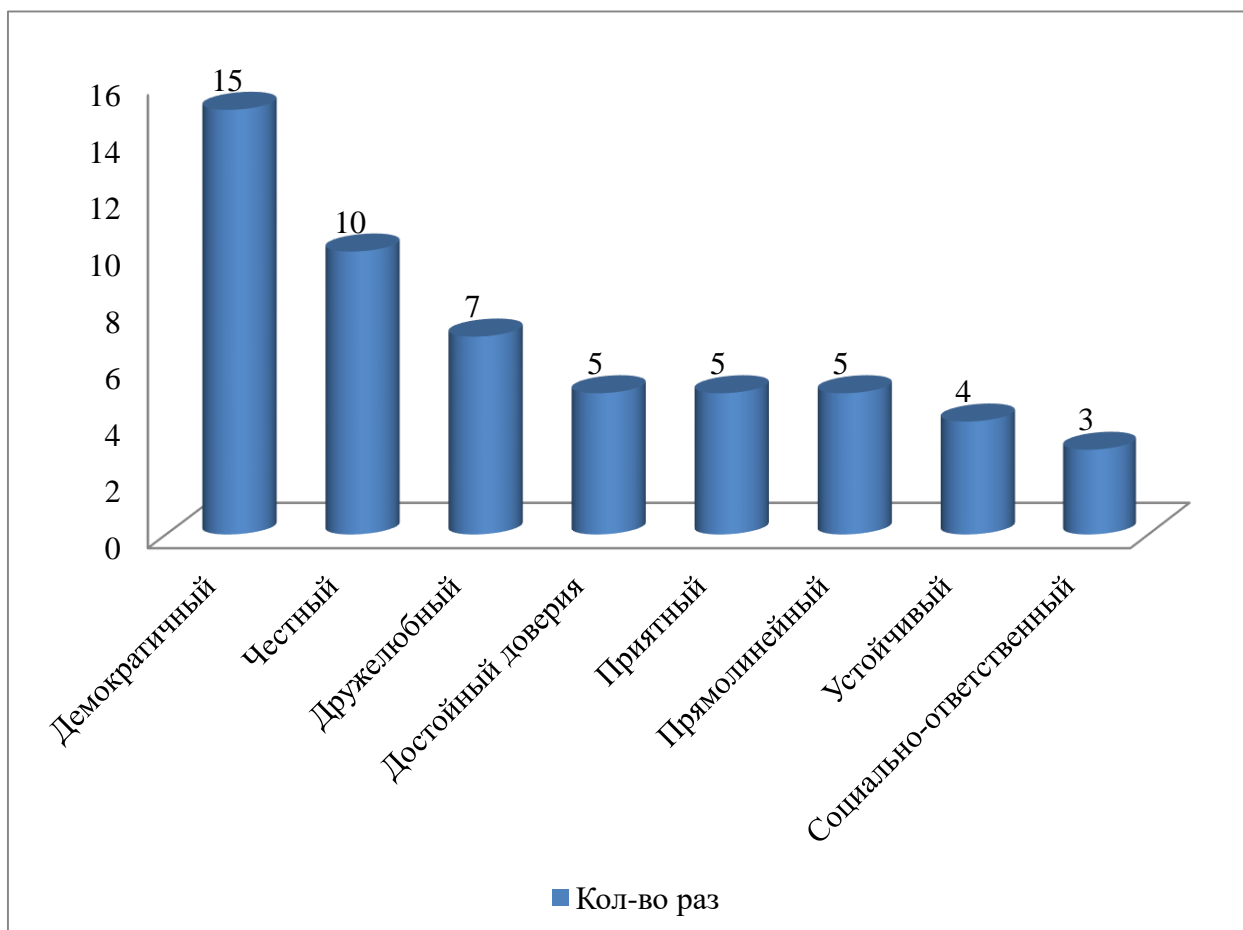


Рисунок 16 – Основные характеристики, соответствующие бренду работодателя ООО «ТРУ`А» (по мнению сотрудников)

В категории «Бизнес-характеристики» лидирует позиция «стабильный». Она была указана сотрудниками 10 раз. Далее следуют характеристики «ответственный» (9), «инновационный» и «безопасный» (7), «перспективный» (6), «устойчивый» (5), «эффективный» (4) и преемственный (3).

В категории «Компетентность» главной характеристикой была названа «Требовательность». Ее сотрудники назвали 11 раз. На рисунке 17 показано распределение других характеристики по убыванию.

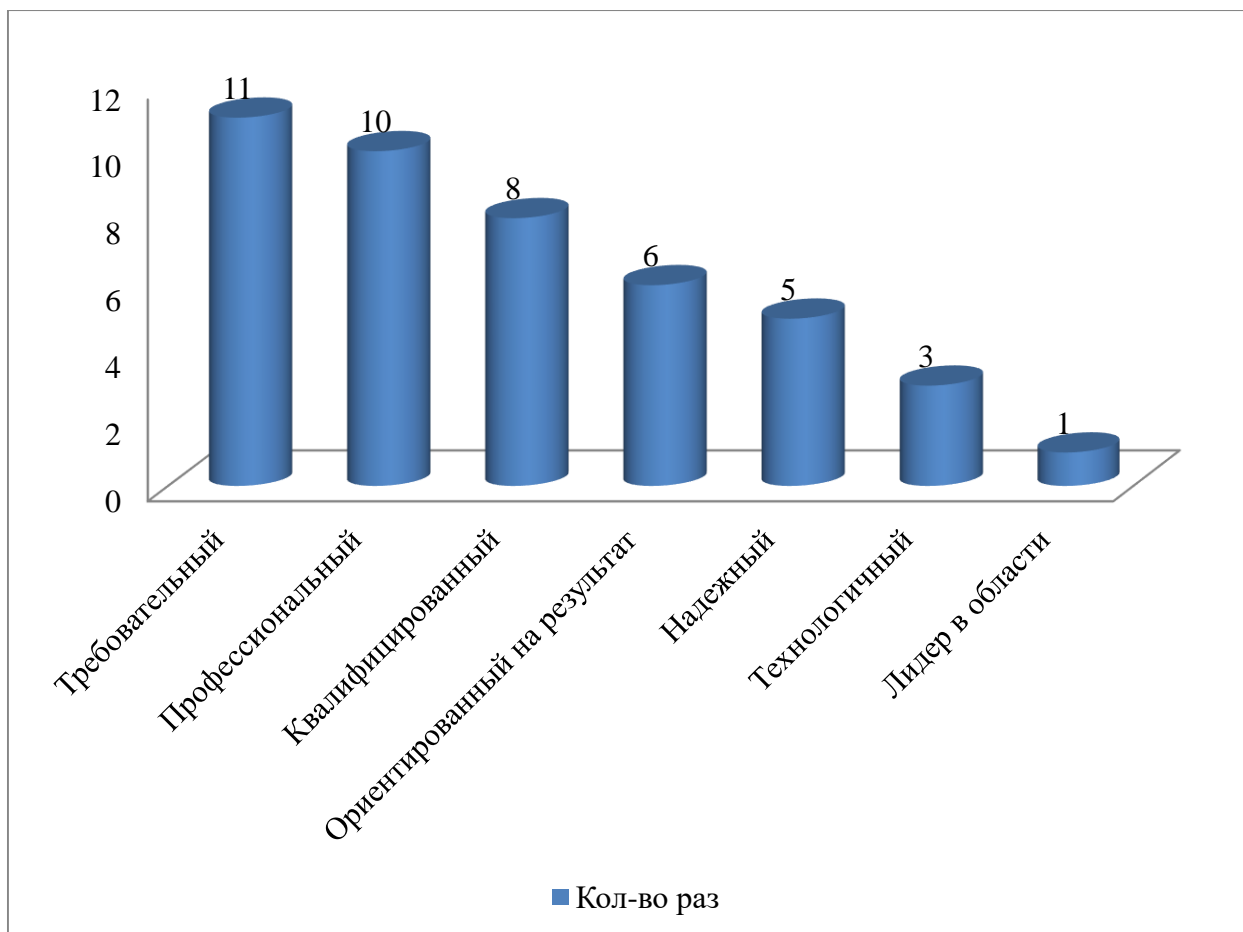


Рисунок 17 – Основные характеристики, соответствующие компетентности работодателя ООО «ТРУ`А» (по мнению сотрудников)

В категории «Стиль» с большим отрывом лидирует характеристика «открытый, молодежный». Она была отмечена работниками ООО «ТРУ`А» 22 раза. Далее позиции следующие: «традиционный» и «элитный» – по 5 раз, и «эксклюзивный» – 2 раза, «престижный» – 1 раз. Определено, что бренд работодателя ООО «ТРУ`А», в основном, воспринимается сотрудниками, как демократичный, стабильный, честный, открытый, молодежный, требовательный. Таким образом, данные характеристики можно использовать в качестве позиционирования компании для HR-коммуникации во внешней и внутренней среде, так как их разделяют большинство сотрудников ООО «ТРУ`А».

Таким образом, в данном разделе была проведена оценка применяемых технологий построения эффективных внутренних коммуникаций в ООО

«ТРУ`А». Было выяснено, что предприятие пытается выстраивать эффективные коммуникации как с внешней, так и с внутренней аудиторией, применяя инструменты кадровой рекламы, методы поддержания взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами, а также инструменты формирования позитивного имиджа компании на рынке труда.

Но в рамках проведения оценки применяемых технологий построения внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А» были выделены проблемы, требующие решения:

- для выстраивания эффективной HR-коммуникации компания не применяет современные технологии, например, социальные сети;
- HR-коммуникация с внешними кандидатами нарушается из-за недостоверной и недостаточной информации, размещаемой на сайтах-агрегаторах вакансий. В итоге нарушается коммуникация с сотрудниками компании, ожидания которых расходятся с реальностью;
- повышение текучести кадров является косвенным свидетельством снижения лояльности персонала предприятия. В связи с этим, необходимо улучшать HR-коммуникацию с внутренней аудиторией.

3 Совершенствование процесса внутренней коммуникации сотрудников в ООО «ТРУ`А»

3.1 Разработка инструмента внутренней коммуникации работников ООО «ТРУ`А»

Процесс совершенствования внутренней коммуникации сотрудников является важной составляющей успешного функционирования любой организации. Внутренняя коммуникация играет ключевую роль в создании эффективной рабочей среды, позволяя сотрудникам обмениваться информацией, идеями и знаниями, а также обеспечивать понимание общих целей и задач компании.

В результате проведенного анализа были выявлены основные проблемы в построении эффективных внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А», а именно:

- компания не использует современные технологии, например, социальные сети для поддержания эффективной связи с сотрудниками;
- HR-коммуникация с потенциальными работниками нарушается из-за проблем с информацией на сайтах, предлагающих вакансии. Это приводит к нарушению связи с уже работающими сотрудниками, чьи ожидания не оправдываются;
- увеличение текучки кадров может косвенно указывать на снижение уровня удовлетворенности персонала. Поэтому важно улучшить коммуникацию с сотрудниками внутри компании посредством разработки специального инструмента.

В таблице 4 показаны проблемы применяемых HR-технологий построения эффективных внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А» и рекомендации по их решению.

Таблица 4 – Проблемы применяемых HR-технологий построения эффективных внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А» и рекомендации по их решению

Проблема	Рекомендации
1. Для выстраивания эффективной HR-коммуникации компания не применяет современные технологии, например, социальные сети.	1. Создать общий корпоративный диалог всех сотрудников компании ООО «ТРУ`А» в мессенджере «Telegram».
2. HR-коммуникация с внешними кандидатами нарушается из-за недостоверной и недостаточной информации, размещаемой на сайтах-агрегаторах вакансий. В итоге нарушается коммуникация с сотрудниками компании, ожидания которых расходятся с реальностью	2. Составлять целевой портрет эффективного сотрудника по каждой вакансии.
3. Повышение текучести кадров является косвенным свидетельством снижения лояльности персонала предприятия	3. Доработать корпоративный интернет-портал предприятия, внедрить новые рубрики.

Итак, в рамках первого мероприятия предлагается создание общего корпоративного диалога всех сотрудников компании ООО «ТРУ`А» в мессенджере «Telegram». Создание общего корпоративного диалога необходимо по нескольким причинам:

- улучшение коммуникации. Общий диалог позволит всем сотрудникам компании ООО «ТРУ`А» легко и быстро обмениваться информацией, задавать вопросы и получать ответы. Это может способствовать более эффективной коммуникации между сотрудниками и улучшению рабочих процессов;
- повышение мотивации – возможность общаться с коллегами в режиме реального времени может повысить мотивацию сотрудников, так как они будут чувствовать себя более вовлеченными в работу компании;
- командная работа. Общий диалог должен стать местом для обсуждения проектов, задач, а также для координации работы между отделами. Это способствует развитию командной работы и улучшению качества принимаемых решений;

- быстрое решение проблем – если у одного из сотрудников возникнут какие-либо вопросы или проблемы, он сможет быстро получить помощь от своих коллег, что может ускорить решение проблемы и улучшить качество работы;
- обучение и развитие. В общем диалоге можно проводить обучающие семинары, вебинары или просто делиться полезной информацией. Это поможет сотрудникам быть в курсе последних новостей и развиваться профессионально.
- управление проектами. В диалоге можно создавать отдельные группы для работы над конкретными проектами, что позволит организовать работу более эффективно;
- контроль рабочего времени – руководителям удобно контролировать рабочее время сотрудников через общий диалог, поскольку все сообщения сохраняются и доступны для просмотра;
- возможность обратиться к руководству. Сотрудники могут напрямую обращаться к руководству компании через общий диалог, что упрощает процесс решения вопросов и проблем.

Ранее было выяснено, что бренд работодателя ООО «ТРУ`А», в основном, воспринимается сотрудниками, как демократичный, стабильный, честный, открытый, молодежный, требовательный. Использование современной социальной сети, которой является «Telegram», позволит улучшить внутреннюю коммуникацию и утвердить существующее восприятие. Удобство этого мессенджера состоит в безопасности передачи данных и защите конфиденциальной корпоративной информации, в облачном хранении файлов, в возможности создания групповых чатов с большим количеством участников, а также в возможности интеграции с другими сервисами, с большим функционалом.

Далее было определено, что HR-коммуникация с внешними кандидатами нарушается из-за недостоверной и недостаточной информации, размещаемой на сайтах-агрегаторах вакансий. В итоге нарушается

коммуникация с сотрудниками компании, ожидания которых расходятся с реальностью. Для решения этой проблемы важно регулярно составлять точный портрет целевой аудитории, что позволит максимально успешно построить рекламную кампанию, сформировать для конкретной целевой аудитории ценностное предложение, сократить время на закрытие вакансий, усовершенствовать рабочие места, которые будут привлекательны для конкретной целевой аудитории.

Рассмотрим процесс HR-коммуникации на конкретном примере. ООО «ТРУ`А» в течение 2-х месяцев не может закрыть вакансию «Специалист по претензионной работе». В настоящее время требования к кандидату представлены следующим образом:

Обязанности:

- организация работы по рассмотрению претензий заказчиков и их устранению;
- составление ответов на претензии заказчиков по продукции;
- контроль за порядком рассмотрения и урегулирования претензий;
- ведение учета актов и претензий.

Требования:

- высшее образование;
- опыт работы в данном направлении не менее 2 лет.

Тем самым, кандидат, просматривая вакансию, видит, что кроме образования и опыта работы компания не предъявляет дополнительных требований. Но на собеседовании выясняется, что помимо этого, кандидат должен уметь работать в режиме многозадачности, обладать стрессоустойчивостью, клиентоориентированностью, быстро находить выход из любых сложных ситуаций.

Исходя из этого, может быть составлен следующий целевой портрет эффективного сотрудника для позиции «Специалист по претензионной работе» для выстраивания алгоритма HR-коммуникации (таблица 5).

Подобная таблица может быть использована для поиска кандидатов на другие должности. Она учитывает не только демографические характеристики кандидата, но и психографические, и поведенческие характеристики. С помощью данной таблицы составляется описание вакансии для разных каналов HR-коммуникации. Для создания целевого портрета была адаптирована методика «5W» Майкла Шеррингтона (сегментация целевых аудиторий).

Таблица 5 – Целевой портрет эффективного сотрудника для позиции «Специалист по претензионной работе» для ООО «ТРУ`А»

Запрос	Требования / предложения
1. What – что именно компании нужно от персонала	<ul style="list-style-type: none"> - стрессоустойчивость - клиентоориентированность - умение работать в режиме многозадачности - умение находить выход из сложных ситуаций - исполнительность - точность
2. Who – кто целевой сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> - высшее экономическое или техническое образование - проживание в Самарской области - возраст от 25 лет - опыт от 2 лет по направлению работы с претензиями - хобби: чтение художественной литературы, компьютерные игры, кулинария - выраженные семейные ценности – акцент на семье в свободное время - стиль жизни – зрелый человек с развитым социальным интересом и с высоким уровнем социальной активности
3. Why – почему целевой кандидат выберет компанию, а не конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> - стабильная работа и заработная плата - пятидневная рабочая неделя - ДМС для сотрудника и его семьи
4. When – в каком графике сотрудник принесет максимум выгоды	<ul style="list-style-type: none"> - график работы с 8:00 до 17:00, 5/2 - минимальное количество переработок
5. Where – где найти идеального кандидата, каналы HR-коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> - биржа труда - обучающие мероприятия для менеджеров - HH.ru - социальные сети

Также для ООО «ТРУ`А» для выстраивания грамотного алгоритма HR-коммуникации с целевой аудиторией предлагается использовать инструмент «Яндекс. Аудитории». Сервис помогает находить потенциальных кандидатов

с помощью технологии «Look-alike». Можно найти соискателей, похожих на целевую аудиторию по интересам и поведению в интернете. Также есть функция просмотра распределения соискателей по полу, возрасту, городу и типу устройств, а также насколько пользователи в сегменте похожи между собой, чем они интересуются и какой образ жизни ведут. Сегментация позволит целенаправленно воздействовать ООО «ТРУ`А» с определенными группами соискателей и персонала, для которых будет осуществляться разработка комплекса построения HR-коммуникаций.

Несмотря на то, что данное мероприятие касается, в первую очередь, внешней HR-коммуникации, его проведение будет способствовать и улучшению коммуникации внутренней, так как новоприбывший сотрудник, отобранный по конкретным целевым требованиям, имеющий реальное представление о своем функционале в компании, будет изначально иметь положительный опыт коммуникации с руководством – его ожидания и реальные требования будут совпадать.

Повышение текучести кадров является косвенным свидетельством снижения лояльности персонала предприятия. В связи с этим, необходимо улучшать HR-коммуникацию с внутренней аудиторией. Ранее указывалось, что на корпоративном портале ООО «ТРУ`А» регулярно происходит электронная рассылка новостей. На наш взгляд, интернет-портал компании должен представлять собой не только информационный инструмент, но и выступать элементом всесторонней коммуникации и развития корпоративной культуры.

Ниже представлены рекомендации по совершенствованию интернет-портала ООО «ТРУ`А»:

- портал должен быть общим агрегатором информации и принципов корпоративной культуры;
- на сайте должна быть ознакомительная информация для новых сотрудников, важно указать организационную структуру компании,

- краткие сведения обо всех сотрудниках (ФИО, дата рождения, должность, хобби), представлена рассадка по офисам и кабинетам;
- портал призван помогать в улучшении коммуникаций между отделами, но не мешать постоянной работе;
 - портал должен стать социальной сетью для общения и афишей для важных новостей и объявлений.

Доработку корпоративного портала компании, внедрение новых рубрик планируется поручить специализированному агентству и IT-специалистам. Например, в Тольятти есть веб-студия «RuMaster», которая занимается разработкой и доработкой сайтов. Наполнение портала и актуализация информация на нем может выполняться силами директора и сотрудников компании.

Получить доступ к материалам портала должны только те сотрудники, кто официально прошел стажировку и трудоустроен в компанию. Акцент необходимо сделать на трех составляющих: информационном, коммуникационном и корпоративном блоке. На рисунке 18 представлено возможное наполнение каждого блока по рубрикам.



Рисунок 18 – Рекомендуемые рубрики для корпоративного портала ООО «ТРУ`А»

Итак, ниже представлены ожидаемые результаты от рекомендаций по совершенствованию применяемых HR-технологий построения эффективных внутренних коммуникаций в ООО «ТРУ`А»:

- увеличение эффективности системы внутренней коммуникаций в компании ООО «ТРУ`А»;
- снижение текучести кадров;
- повышение лояльности персонала;
- поддержание компетентного и квалифицированного персонала;
- формирование HR-бренда.

Таким образом, были предложены и обоснованы мероприятия, которые в совокупности при последовательном и систематическом использовании позволят выстроить эффективные внутренние коммуникации в ООО «ТРУ`А».

3.2 Оценка эффективности предлагаемого мероприятия

В первую очередь, необходимо рассчитать затраты на проведение указанных мероприятий для ООО «ТРУ`А». Сразу важно отметить, что в связи с ограниченностью бюджета и небольшим количеством сотрудников были выбраны мероприятия, для которых не требуются большие финансовые вложения. Так, создание общего корпоративного диалога всех сотрудников компании ООО «ТРУ`А» в мессенджере «Telegram» не требует вложений, так как использование мессенджера является бесплатным. Это дополнительный инструмент, который позволяет улучшить коммуникацию и взаимодействие между сотрудниками. Кроме того, создание такого диалога может помочь в обучении и развитии сотрудников, а также в управлении проектами.

Следующее мероприятие, а именно составление целевого портрета эффективного сотрудника по каждой вакансии, также не требует дополнительных затрат, так как оно должно войти в функциональные обязанности специалиста по управлению персоналом.

Финансовые вложения требуются для проведения третьего мероприятия – доработки и улучшения корпоративного портала ООО «ТРУ`А». По данным веб-студии «RuMaster», на доработку портала в среднем требуется 10 часов работы IT-специалиста. Один час работы стоит 5 тыс. руб. Исходя из этого, общие затраты составят 50 тыс. руб. Кроме того, содержание корпоративного портала (хостинг, домен и другие услуги) составляет около 10 тыс. руб. в год (по данным предприятия). В таблице 6 показаны затраты на воплощение указанного мероприятия.

Таблица 6 – Затраты на реализацию мероприятия по доработке и улучшению корпоративного портала ООО «ТРУ`А»

Наименование	Затраты, тыс. руб.	Комментарий
Доработка корпоративного портала компании, внедрение новых рубрик	50,0	Создание новых рубрик, наполнение контентом
Обслуживание корпоративного портала на 1 год	10,0	Домен, хостинг
Итого	60,0	

Таким образом, затраты на решение проблемы разработки инструмента для внутренней коммуникации сотрудников компании составят 60 тыс. руб.

В первую очередь, оценить эффективность предложенных мероприятий можно с помощью расчета экономии времени при поиске информации на корпоративном портале. В настоящий момент в ООО «ТРУ`А» вся информация имеет разрозненный характер – контакты других сотрудников хранятся в Excel-файлах на электронной почте, документы – в сетевых папках, структура которых не очевидна. Сотрудники также отвлекают друг друга, чтобы найти нужную им информацию.

Предположим, что сотрудники тратят 20 минут в день на поиск необходимых материалов и информации. Внедрение корпоративного портала и использование мессенджера «Telegram» позволит сократить это время до 10 минут в день. Расчет можно произвести по следующей формуле 1:

$$\text{Экономия} = \left(\frac{(t \text{ до ав.} - t \text{ после ав.})}{60} \right) * \text{Кол} - \text{во сот.} * \text{ср. ст. часа} \cdot \text{кол} - \text{во р. д. в г. за выч. отс.}, \quad (1)$$

где t – это время, которое тратят сотрудники на поиск информации и необходимых материалов.

Рассчитаем экономию при следующих условиях: 230 – количество рабочих дней в году с учетом отпуска, только половина сотрудников в компании затрудняется в поиске информации (это 12,5 сотрудников), средняя стоимость часа составляет 88 руб. Тогда:

$$\text{Экономия} = ((20 - 10) / 60) * 12,5 * 88 * 230 = 42166 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, экономия при поиске информации с помощью обновленного корпоративного портала и внедрения общего диалога в «Telegram» может составить 42,2 тыс. руб. Также можно оценить эффективность предложенных мероприятий с помощью другого метода. Экспертам ООО «ТРУ`А» (администратор, директор, главный бухгалтер) было предложено оценить, вырастет ли выручка компании при условии проведения всех указанных мероприятий. Прогноз показан в таблице 7.

Таблица 7 – Прогноз экспертов по увеличению объема выручки ООО «ТРУ`А» в 2024 г.

Должность эксперта	Администратор	Главный бухгалтер	Директор	Среднее значение
Прогнозное увеличение выручки, %	7%	6%	5%	6%

Эксперты предприятия считают, что выручка ООО «ТРУ`А» может вырасти на 6% в плановом периоде, если все предложенные мероприятия будут осуществлены. Далее был рассчитан объем продаж компании в

плановом периоде при условии, что в базовом периоде (2023 г.) он составил 1456 тыс. руб. (таблица 8).

Таблица 8 – Прогнозный объем выручки ООО «ТРУ`А» до и после проведения мероприятий

Показатель	До проведения мероприятий (2023 г.)	После проведения мероприятий (2024 г.)	Абс. изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	1456,0	1543,4	87,4	106,0

Далее необходимо сделать прогноз экономического эффекта предложенных мероприятий по разработке инструмента для улучшения внутренней коммуникации сотрудников в компании. Исходные данные показаны в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности ООО «ТРУ`А»

Показатель	Ед. изм.	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия (2023 г.)	чел.	25	Отчетные данные ООО «ТРУ`А»
Численность рабочих после внедрения мероприятия (2024 г.)	чел.	26	Проект мероприятий
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия (2023 г.)	тыс. руб.	1456	Отчетные данные ООО «ТРУ`А»
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия (2024 г.)	тыс. руб.	1543,4	Проект мероприятий
Среднегодовая заработная плата работника	тыс. руб.	162,5	Отчетные данные ООО «ТРУ`А»
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды	%	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы	тыс. руб.	201,5	Отчетные данные ООО «ТРУ`А»
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий	тыс. руб.	60,0	Проект мероприятий

В таблице 10 произведен расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятиям
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (2)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия; P – плановый рост выручки.</p>	$\begin{aligned} \text{Эч} &= 25 \times \left(1 + \frac{6,0}{100}\right) \\ &- 26 = 0,5 \end{aligned}$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{0,5}{26-0,5}\right) \times 100 = 1,96$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (4)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.</p>	$\begin{aligned} \text{Эз/п} &= 162,5 \times 0,5 \\ &= 81,25 \end{aligned}$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100}, \quad (5)$ <p>H – %отчисления по социальным выплатам.</p>	$\begin{aligned} \text{Эс/о} &= 81,25 \times 0,3 \\ &= 24,4 \end{aligned}$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2, \quad (6)$ <p>Y – условно-постоянные затраты; B – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\begin{aligned} \text{Эу/л} &= \left(\frac{201,5}{1456} - \frac{201,5}{1543,4}\right) \\ &\times 1543,4 = 15,43 \end{aligned}$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (7)$	$\begin{aligned} \text{Эу/г} &= 81,25 + 24,4 + 15,43 = \\ &121,08 \end{aligned}$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (8)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\begin{aligned} \text{Эг} &= 121,08 - 60 \\ &= 61,08 \end{aligned}$

Расчет выполнен при условии, что единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, составляют 60 тыс. руб. По проекту мероприятий

численность сотрудников увеличится на 1 чел. и составит 26 чел. Годовой объем выручки после внедрения мероприятий составит 1543,4 тыс. руб.

Итак, по таблице 10 видно, что мероприятия по внедрению инструментов улучшения внутренней коммуникации в ООО «ТРУ`А» при условии увеличении выручки на 6% дадут годовой экономический эффект в размере 61,1 тыс. руб. Также было определено, что экономия при поиске информации с помощью обновленного корпоративного портала и внедрения общего диалога в «Telegram» может составить 42,2 тыс. руб.

Таким образом, в третьем разделе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия, которые будут способствовать улучшению внутренней коммуникации в ООО «ТРУ`А», а именно:

- создать общий корпоративный диалог всех сотрудников компании ООО «ТРУ`А» в мессенджере «Telegram»,
- составлять целевой портрет эффективного сотрудника по каждой вакансии,
- доработать корпоративный интернет-портал предприятия, внедрить новые рубрики.

Эти мероприятия позволят не только получить экономический эффект в размере 61,1 тыс. руб., но и увеличить эффективность системы внутренней коммуникаций в компании ООО «ТРУ`А», повысить лояльность персонала и удерживать его, формировать HR-бренд и положительный имидж компании как работодателя.

Заключение

По итогам проведенного исследования можно сделать ряд выводов.

Под внутренней коммуникацией на предприятии понимается процесс обмена информацией, идеями, мнениями и знаниями внутри организации между различными уровнями управления, отделами, командами и отдельными сотрудниками. Внутренняя коммуникация важна для эффективного функционирования организации и достижения общих целей. Такой вид коммуникаций бывает вертикальными, горизонтальными и диагональными, формальными и неформальными.

Каналы коммуникации включают приказы, контроль, собрания, отчеты, обмен мнениями и другие. Выбор каналов зависит от целей и специфики деятельности организации. Инструменты внутренней коммуникации могут быть различными, в зависимости от потребностей и целей компании. В качестве инструментов можно выделить электронную почту, мессенджеры, корпоративный портал, собрания и совещания, социальные сети, телефонные звонки и видеоконференции, корпоративные мероприятия и др. Важно выбрать подходящие инструменты для каждой ситуации, чтобы обеспечить эффективную коммуникацию внутри компании.

Объектом исследования было общество с ограниченной ответственностью «ТРУ`А», которое работает в сфере общественного питания Самарской области. Определено, что в 2023 г. улучшились финансовые показатели по сравнению с 2022 г. Так, темп роста объема продаж составил 211,9%. Выручка оказалась на уровне 1456 тыс. руб. Компания также увеличила численность штата (он составляет 25 чел.) и фонд оплаты труда, сохранив средний размер заработной платы практически на уровне предыдущего года. Но в 2023 г. в ООО «ТРУ`А» существенно повысился коэффициент текучести – на 4,2%.

ООО «ТРУ`А» выстраивает эффективные коммуникации с внутренней и внешней аудиторией. Для этого применяются такие инструменты, как

кадровая реклама, развитие корпоративной культуры, регулярная рассылка новостей на корпоративном портале, общение руководителя с сотрудниками. Но также были выявлены и проблемы, которые негативно влияют на эффективность внутренней коммуникации внутри компании:

- для выстраивания эффективной HR-коммуникации компания не применяет современные технологии, например, социальные сети;
- HR-коммуникация с внешними кандидатами нарушается из-за недостоверной и недостаточной информации, размещаемой на сайтах-агрегаторах вакансий. В итоге нарушается коммуникация с сотрудниками компании, ожидания которых расходятся с реальностью;
- повышение текучести кадров является косвенным свидетельством снижения лояльности персонала предприятия.

В связи с этим, была определена необходимость улучшения HR-коммуникации с внутренней аудиторией путем разработки специальных инструментов и мероприятий. Было предложено следующее:

- создать общий корпоративный диалог всех сотрудников компании ООО «ТРУ`А» в мессенджере «Telegram»,
- составлять целевой портрет эффективного сотрудника по каждой вакансии,
- доработать корпоративный интернет-портал предприятия, внедрить новые рубрики.

Оценка эффективности предложенных мероприятий позволила узнать, что рекомендации позволят получить экономический эффект в размере 61,1 тыс. руб. Кроме того, экономия при поиске информации с помощью обновленного корпоративного портала и внедрения общего диалога в «Telegram» может составить 42,2 тыс. руб. В итоге будет увеличена эффективность системы внутренней коммуникаций в компании ООО «ТРУ`А», повысится лояльность персонала.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аксенова А.Д. Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры // Научные записки молодых исследователей. 2023. Т. 11, № 1. С. 66-76.
2. Алпеева Е. А., Жукова В. С. Анализ внутренней коммуникации центров карьеры с помощью инструментов «Метода 360 градусов» // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. 2022. С. 224-226.
3. Амбельс Н.В. Универсальный справочник по публичным реляциям. Ростов: Феникс, 2018. 237 с.
4. Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса / Н. В. Болдырева [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf> (дата обращения: 15.03.2024).
5. Гашкова Е.Е., Вековшинин Р.Ю. Переворот рынка HR-технологий // ВУЗ и реальный бизнес. 2020. Т. 1. С. 70-76.
6. Горбунова А.В., Новоселова О.В. Управление кадровыми рисками организации путем внедрения менеджмента внутренних коммуникаций // XVII Королевские чтения : Всерос. молодеж. науч. конф. с междунар. участием, посвящ. 35-летию со дня первого полета МТКС "Энергия –Буран", (3–5 окт. 2023 г.). : [материалы конф.] : в 2 т. / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Самар. нац. исслед. ун-т им. С. П. Королева (Самар. ун-т) ; [науч. ред. М. А. Шлеенков]. Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2023. Т. 1. С. 461-462.
7. Горошникова А.Д., Резникова П.Ю. Проектирование исследования системы внутренних коммуникаций в дорожно-строительной организации // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования : материалы III Международной конференции (Екатеринбург, 11–12 ноября 2020 года). Sedlčany : Ústav personalistiky, 2020. С. 61-70.

8. Ивашова В.А., Надточий Ю.Б. Исследование внутренних коммуникаций в организации //Международный научно-исследовательский журнал. 2021. №. 6-3 (108). С. 181-185.
9. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. Ульяновск: УлГТУ; 2016. 73 с.
10. Колбасов И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации // Журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1605> (дата обращения: 15.02.2024).
11. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Швед Н.Г. Основы интегрированных коммуникаций : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2021. 486 с.
12. Новоселова О.В., Ростова Е.П. Обеспечение безопасности труда и здоровья персонала как приоритет корпоративной социальной ответственности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 8 (145). С. 1291–1297.
13. Скрипникова Н.Н., Чеснокова Е.С. Коммуникационный менеджмент : Учебник для студентов, обучающихся по направлениям: «Реклама и связи с общественностью», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление» и другим специальностям. Воронеж: Издательство «Научная книга», 2022. 186 с.
14. Третьяков О.В. Совершенствование процесса коммуникационного взаимодействия при организации управления персоналом компании // Московский экономический журнал. 2021. № 9.
15. Федотова Л. Н. Социология массовых коммуникаций. Теория и практика: учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 603 с.
16. Цыгвинцева Д.К. HR-бренд компании как объект социологического анализа // Вестник Удмуртского Университета. 2014. №3-1. С. 61-66.

17. Чернявская К.А., Харькова В.А. Эффективность внутренних корпоративных коммуникаций // Современные социальные процессы в контексте глобализации: Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Краснодар, 14 мая 2021 года. Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2021. С. 170-178.
18. Чиченин М.А. Внутренние коммуникации: понятие, типы // ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ, стран: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ и современные АСПЕКТЫ: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 ноября 2020 года. Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. С. 15-17.
19. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, публик рилейшнз, брендинг: учебное пособие. 3-е изд., стер. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. 324 с.
20. HR-бренд изнутри и снаружи [Электронный ресурс]. URL: <http://hrbrand.ru/2008/conversations/1/> (дата доступа: 15.02.2024).
21. HR-коммуникации [Электронный ресурс]. URL: https://dezza.ru/files/371/deza_hr_2021.pdf (дата обращения: 12.02.2024).
22. Внутренний портал компании: от идеи до итога [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/227469-vnutrenniy-portal-kompanii-ot-idei-do-itoga> (дата обращения: 01.02.2024).
23. Кан А.С. Внутрикорпоративные коммуникации. URL: <http://www.Livesoach.ru/> (дата обращения: 17.01.2023)
24. Каналы коммуникации [Электронный ресурс] // Издательский дом «Имидж-Медиа». URL: <https://clck.ru/RYоУМ> (дата обращения: 15.02.2024).
25. Официальная группа в социальных сетях ООО «ТРУ'А» [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/coffee2003?ysclid=lvsb1l0n3m288318313> (дата обращения: 15.02.2024).

26. Guerola-Navarro V. et al. Customer relationship management (CRM): a bibliometric analysis //International Journal of Services Operations and Informatics. 2020. Т. 10. №. 3. p. 242-268 (дата обращения: 03.04.2024).
27. Kumar V., Rajan B. Customer lifetime value: What, how, and why //The Routledge companion to strategic marketing. Routledge, 2020. p. 422-448 (дата обращения: 02.04.2024).
28. Parsons L. J., Abeelee P. V. Analysis of sales call effectiveness //Journal of Marketing Research. 2019. Т. 18. №. 1. p. 107-113 (дата обращения: 07.04.2024).
29. Payne A., Frow P. Customer relationship management: Strategy and implementation //The Marketing Book. – Routledge, 2016. p. 439-466 (дата обращения: 08.03.2024).
30. Тауаб О., Иссор З. Firm performance: Definition and measurement models //European Scientific Journal. 2019. Т. 15. №. 1. p. 93-106 (дата обращения: 23.04.2024).

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «ТРУ'А»

Таблица А.1- Баланс

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2023 г.

Организация ООО «ТРУ'А»

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Торговля розничная прочая
вне магазинов, палаток, рынков

Организационно-правовая форма/форма собственности

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 445144, Самарская обл, с Ягодное, р-н Ставропольский,
ул. Советская, д. 72

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

ДА

+ НЕТ

Коды		
0710001		
10	03	24
75179809		
6382048700		
47.99		
12300	16	
384		

Идентификационный номер налогоплательщика

аудиторской организации/индивидуального аудитора

Основной государственный регистрационный номер

аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН

ОГРН/

ОГРНИП

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	0	0	4
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	0	0	4
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	639	1405	2057
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	18536	16373	14523
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	727	615	83
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
Итого по разделу II	1200	19902	18392	16663
БАЛАНС	1600	19902	18392	16667

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)(паевой фонд)	1310	788	788	750
Собственные акции, выкупленные у акционеров (целевой капитал)	1320	(-)	(-)	(-)
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки) (целевые средства)	1350	-	-	-
Резервный капитал (фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества)	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (резервный и иные целевые фонды)	1370	5896	6046	6529
Итого по разделу III	1300	6684	6833	7279
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	259	259	259
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	259	259	259
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	6239	5972	3746
Кредиторская задолженность	1520	6720	5328	5383
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	12959	11300	9129
БАЛАНС	1700	19902	18392	1667

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «ТРУ'А»

Таблица Б.1-Отчет

за январь-декабрь 2023 г.

Организация ООО «ТРУ'А»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля
розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков
Организационно-правовая форма/форма
собственности общества с ограниченной
ответственностью / частная
Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год) _____
Форма по ОКУД _____
по ОКПО _____
ИНН _____
по ОКВЭД2 _____
по ОКОПФ/ОКФС _____
по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
10	03	24
75179809		
6382048700		
47.99		
12300	16	
384		

Наименование показателя	Код	За год 2023 г.	За год 2022 г.
Выручка	2110	1456	687
Себестоимость продаж	2120	(423)	(0)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1033	687
Коммерческие расходы	2210	(569)	(1079)
Управленческие расходы	2220	(20)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	444	(392)
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	-	-
Прочие расходы	2350	(15)	(83)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	429	(475)
Налог на прибыль	2410	(86)	(7)
в т.ч. текущий налог на прибыль		(-)	(-)
отложенный налог на прибыль		(-)	-
прочее		(-)	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	343	(482)
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	343	(482)
СПРАВОЧНО			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

за январь-декабрь 2022 г.

Организация ООО «ТРУ'А»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля
розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков
Организационно-правовая форма/форма
собственности общества с ограниченной
ответственностью / частная
Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД2
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710002		
10	03	23
75179809		
6382048700		
47.99		
12300		16
384		

Наименование показателя	Код	За год 2022 г.	За год 2021 г.
Выручка	2110	687	10000
Себестоимость продаж	2120	(0)	(678)
Валовая прибыль (убыток)	2100	687	9322
Коммерческие расходы	2210	(1079)	(1319)
Управленческие расходы	2220	(0)	(1697)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(392)	6306
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	-	-
Прочие расходы	2350	(83)	(336)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(475)	5970
Налог на прибыль	2410	(7)	(25)
в т.ч. текущий налог на прибыль		(-)	(-)
отложенный налог на прибыль		-	-
прочее		-	(-)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(482)	5945
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	(482)	5945
СПРАВОЧНО			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Приложение В

Анкета для выявления ожиданий сотрудников ООО «ТРУ`А» от рабочей деятельности

1. Буду ли я рекомендовать своим друзьям, родным и знакомым ООО «ТРУ`А» как надежного, перспективного работодателя?

- Да
- Нет
- Да, при условии повышения заработной платы
- Да, при условии улучшения условий труда
- Да, при условии улучшения отношения со стороны руководства
- Да, при условии снижения рабочей нагрузки
- Да, при условии (укажите свой вариант) _____
- Затрудняюсь ответить

2. Какие из перечисленных характеристик являлись для вас важными при выборе ООО «ТРУ`А» как места работы? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3-х вариантов.

- Высокая начальная заработная плата
- Карьерный рост
- Престиж работы в компании
- Расположение места работы
- Молодой коллектив
- Мнение знакомых / родственников
- Условия труда
- Социальный пакет
- Удобный график работы
- Корпоративная культура в компании

3. Оцените, насколько перечисленные характеристики сейчас оправдывают ваши ожидания?

	Оправдывают	Не оправдывают	Затрудняюсь ответить
Высокая начальная заработная плата			
Карьерный рост			
Престиж работы в компании			
Расположение места работы			
Молодой коллектив			
Мнение знакомых / родственников			
Условия труда			
Социальный пакет			
Удобный график работы			
Корпоративная культура в компании			

Продолжение Приложения В

4. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя ООО «ТРУ`А»? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория «Общее восприятие».

- Демократичный
- Приятный
- Дружелюбный
- Прямолинейный
- Честный
- Достойный доверия
- Социально-ответственный
- Устойчивый

5. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя ООО «ТРУ`А»? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3х вариантов. Категория «Бизнес-характеристики».

- Преемственный
- Устойчивый
- Перспективный
- Инновационный
- Стабильный
- Безопасный
- Эффективный
- Технологичный
- Ответственный

6. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя ООО «ТРУ`А»? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3-х вариантов. Категория «Компетентность»

- Надежный
- Технологичный
- Ориентированный на результат
- Лидер в отрасли
- Профессиональный
- Квалифицированный
- Требовательный

7. Какие из следующих характеристик, по вашему мнению, соответствуют бренду работодателя ООО «ТРУ`А»? Выберите НЕ БОЛЕЕ 3-х вариантов. Категория «Стиль».

- Престижный
- Эксклюзивный
- Традиционный
- Открытый, молодежный
- Элитный

8. Сколько лет вы работаете в компании?

- стажер
 - менее года
 - 1-2 года
 - 3-5 лет
 - более 5 лет
9. Ваш пол?
- Мужской/ женский