

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**Бизнес-проект «Модель внутрикорпоративных коммуникаций
предприятия в сфере ритейла» (на примере ООО «ЛЕ МОНЛИД»)**

Студент

12.06.2024 Афанасьева А. В.

Руководитель

12.06.2024 Данилова Е. А.

Консультант

12.06.2024 Федотова Е.А.

Нормоконтролер

22.06.2024 Данилова Е. А.

Рецензент к.с.н., генеральный
директор ООО Ингруппа

22.06.2024 Васянин М.С.

Рецензент доцент Пензенского
филиала Федерального госу-
дарственного образовательного
бюджетного учреждения
высшего образования «Финан-
совый университет при
Правительстве РФ»

22.06.2024 Юдина В.А.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК

Мордишева Л.Н.

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ	8
1.1 Понятие, виды и функции внутрикорпоративных коммуникаций	8
1.2 Процесс формирования системы внутрикорпоративных коммуникаций	23
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ООО «ЛЕ МОНЛИД»	35
2.1 Характеристика организации и кадрового состава ООО «ЛЕ МОНЛИД»	35
2.2 Анализ действующей системы внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД»	52
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ООО «ЛЕ МОНЛИД»	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность представленного исследования определяется особенностями развития современной организации и важностью коммуникационных потоков в его развитии. Современный этап развития общества, называемый нередко в учебной и научно-исследовательской литературе постинформационным обществом, характеризуется, с одной стороны, тем, что информация и качество организации коммуникативных потоков продолжают играть значительную роль в управлении и эффективности функционирования хозяйствующих субъектов, тогда как с другой стороны информационные потоки и цифровые технологии становятся все более самостоятельным и все более важным ресурсом, без которых ни полноценное функционирование, ни трансформация организации, ее эффективное социально-экономическое функционирование становятся невозможными.

Одновременно значимым обстоятельством является то, что любая современная компания одновременно находится в центре разнообразных по направленности, содержанию, значению информационных потоков. Каждый из них несет в себе определенное значение и играет определенную роль с точки зрения внешней или внутренней среды, определяется характерным для нее уровнем значимости и нуждается в анализе, обобщении, управлении. Если внешние информационные потоки и коммуникативные связи характеризуются актуальностью с точки зрения предоставления необходимой информации для развития компании, повышения ее конкурентоспособности посредством удовлетворения потребностей целевой аудитории, политики конкурентов, учета основных направлений и особенностей развития рыночной инфраструктуры, формирования представлений о состоянии и перспективах развития внешней среды, то внутренние коммуникации не менее значимы относительно формирования благополучной социально-психологической

атмосферы, командной работы, выявления формальных и неформальных лидеров, повышения сплоченности коллектива, формирования значимых ценностей как основы организационной культуры. Все перечисленное свидетельствует о необходимости постоянного внимания и рационального управления коммуникациями в организации и значимости их научного исследования.

Целью данной бакалаврской работы является исследование системы внутрикорпоративных коммуникаций организации и разработка модели внутрикорпоративных коммуникаций на примере ООО «ЛЕ МОНЛИД».

Для достижения цели в работе необходимо решить ряд задач:

- Изучить понятия, виды и функции внутрикорпоративных коммуникаций.
- Описать процесс формирования системы внутрикорпоративных коммуникаций.
- Исследовать характеристику организации и кадрового состава ООО «ЛЕ МОНЛИД».
- Проанализировать систему внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД».
- Разработать модель внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД».

Объектом исследования выступает ООО «ЛЕ МОНЛИД».

Предметом исследования является система внутрикорпоративных коммуникаций организации ООО «ЛЕ МОНЛИД».

Существенный вклад в современное изучение внутрикорпоративных коммуникаций вносят работы Базаров Т. Ю., Бычков В.Д., Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А.

Понятия и основные подходы к формированию целей внутрикорпоративных коммуникаций представлены в работах Г. Г. Почепцова, В. Зигерта, Л. Лонга, Ч. Кули, К. Ясперса, И. В. Сидорской, М. А. Василик.

К значимым исследованиям, посвященным различным аспектам анализа внутрикорпоративных коммуникаций относятся исследования Коноваленко М. Ю., Кравец М. А., Лукашенко М. А., Морозова Н. А.

Теоретической и методологической основой изучения данной проблемы является анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работы. Информационная база исследования представлена законодательными актами в сфере трудового права и показателями регламентирующей деятельность ООО «ЛЕ МОНЛИД».

В целях раскрытия темы данного исследования были использованы такие методы как анализ научных публикаций по теме и анализ документов, а также методы описания и сравнения.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части, представленной тремя главами, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

1.1 Понятие, виды и функции внутрикорпоративных коммуникаций

Для изучения особенностей организации и управления внутрикорпоративными коммуникациями необходимо, прежде всего, дать их определение. И научное исследование, обоснование основных терминов в этой связи сопряжено с определенными трудностями, которые, прежде всего, заключаются в отсутствие единой точки зрения на определение терминов, которые, казалось бы, используются на постоянной основе в различных областях научного знания.

Повышенное внимание к коммуникации со стороны разных наук связано с тем, что как справедливо отмечает Г. Г. Почепцов, «общество стало более зависимым от коммуникации. Ни в одном столетии не развивалось столько разнообразных дисциплин, связанных с воздействием человека на человека» [31, с. 13].

В этой связи стоит отметить, что сам термин «коммуникация» произошел от греческого или латинского корня и в переводе на русский язык первоначально означал участие в каком-либо общем деле. На первоначальных этапах использования данного определения в качестве такого общего дела понимался, преимущественно, политическое объединение, союз, вариант совместного решения проблем. При этом обратившись к изучению происхождения и содержания термина «communication», А. Тойнби, например, указывал на то, что коммуникация трактовалась изначально как не просто общее дело, а как совместная жизнь, изначально выступая идеей выражения самой сути общества как такового [10, с. 7].

Немецкие ученые В. Зигерт и Л. Лонг отмечают: «Хлеб людей

организации - информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации» [16, с. 106].

Американский социолог Ч. Кули, определил коммуникацию как «механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений - все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени» [25, с. 379].

По мнению К. Ясперса: «мир - это всегда мир коммуникации. Он выступает сторонником непрекращающейся коммуникации людей, решающих с помощью дискуссий, споров, столкновения точек зрения и позиций научные, политические, социальные проблемы, коммуникация является универсальным условием человеческого бытия» [27].

И. В. Сидорская в учебном пособии «Теория коммуникации» определяет коммуникацию как «процесс социального взаимодействия людей, взятый в своей знаковой форме, целью которой является получение информации, непосредственное общение, достижение взаимопонимания» [34, с. 20-21].

М. А. Василик определяет коммуникационный процесс как «процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств» [9, с. 127]. В процессе может быть различное количество участников, разные цели, каналы, средства, стратегии.

В настоящее время в различных вариантах изучения понятие коммуникации изучается с точки зрения его научного содержания, определения коммуникации исключительно как варианта речевого взаимодействия, определяются свойственные той или иной системе коммуникативные потоки, законы и ключевые характеристики

коммуникативного пространства, особенности коммуникативного поведения личности или отдельной социальной группы и пр. В результате коммуникация может быть охарактеризована как процесс взаимодействия определенных субъектов, совокупность действий, связанных с передачей сообщения от отправителя к получателю с использованием определенной сигнальной системы, в качестве которой может выступать как человеческая речь в ее устной или письменной форме, так и иные сигналы, способы передачи и приема сообщений [4, с. 8]. В соответствии с этим выделяются основные элементы коммуникации – рисунок 1.



Рисунок 1 – Элементы коммуникационного взаимодействия внутри организации

Источник: составлено автором по [Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 231 с.]

В зависимости от особенностей и целей такого взаимодействия, содержания передаваемой информации и тех задач, которые при этом преследуют и отправитель, и получатель, формируется представление о направлениях и видах коммуникации. При этом стоит помнить о том, что человек традиционно рассматривается как существо социальное, в связи с чем

в различной литературе неоднократно указывалась и подчеркивалась необходимость человеческого общения, коммуникации в жизни человека. И несмотря на то, что в зависимости от темперамента, характера, уровня развития эмоционального интеллекта и коммуникативных способностей в целом это количество и глубина коммуникаций, необходимых для конкретной личности, определяется на индивидуальном уровне, сама по себе коммуникация необходима человеку с самого рождения и играет огромную роль на протяжении всей его жизни. Без осуществления коммуникаций невозможна жизнедеятельность как отдельно взятой личности, так и общества, в самых разных проявлениях его жизнедеятельности, в целом. Не являются исключением в данной связи и хозяйствующие субъекты [35, с. 137].

В соответствии с этим коммуникации в организации, или, как их чаще называют, организационные коммуникации представляют собой совокупность процессов, связанных с передачей информации, обменом мнениями, идеями между участниками конкретной организации. В зависимости от того, с кем вступают в информационное взаимодействие участники организации, выделяются внешние и внутренние коммуникации. В соответствии с названием понятно, что внешние коммуникации представляют собой разновидность коммуникационного взаимодействия, обмена данными с любыми представителями внешней среды организации [22, с. 19]. Ценность и значимость внешних коммуникаций очевидна и безусловна. Они обеспечивают взаимодействие с партнерами, инвесторами, руководящими и контролирующими органами государственной власти и местного самоуправления, клиентами, посредниками, средствами массовой информации, иными представителями общественности, страховыми, банковскими и многими другими организациями. Однако при всем этом не теряют значимости и внутренние коммуникации.

Внутренние, или внутриорганизационные, или, иначе, внутрикорпоративные коммуникации представляют собой одну из корпоративных бизнес-функций, связанных с выстраиванием качественного и

эффективного взаимодействия между сотрудниками, структурными подразделениями, отделами, филиалами внутри компании посредством организации обмена востребованной информацией [20, с. 857]. Очевидно, что количество рабочей информации, которой обмениваются в рамках исполнения профессиональных задач и возложенных на них полномочий сотрудники современной организации, – значительно и многообразно. При этом очевидно, что чем более крупным является само организация, тем более значительным является количество внутренней информации, а значит, растет количество используемых каналов коммуникации и передаваемой по ним информации.

Последняя может быть значима и с точки зрения решения определенных задач (например, на основании личного опыта одного из сотрудников), и с точки зрения привлечения дополнительных ресурсов. В структуре внутрикорпоративных коммуникаций выделяются следующие элементы (таблица 1):

Таблица 1 – Элементы структуры внутрикорпоративных коммуникаций

Информационные	Аналитические	Коммуникативные	Организационные
<ul style="list-style-type: none"> – корпоративные сми – рассылка сообщений – доска объявлений – внутренний сайт – листовки 	<ul style="list-style-type: none"> – анкетирование – фокус-группа – опрос 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративные мероприятия – соревнование по профессии – корпоративные тренинги – система адаптации 	<ul style="list-style-type: none"> – разработка и внедрение корпоративных стандартов – выступление руководства – совещания – собрания – брифинги

Источник: составлено автором по [Бобылева М.В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. – 2019. – №4 (38) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutri korporativnyh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>]

С учетом перечисленных моментов могут быть сформированы основные задачи организации и управления внутрикорпоративными коммуникациями – рисунок 2, посредством решения которых внутрикорпоративные

коммуникации выполняют возложенные на них функции.

Оперативная передача информации, востребованных данных без искажения	Защита внутренней информации, которая может представлять ценность для конкурентов	Предоставление необходимой информации для исполнения профессиональных функций и полномочий
Повышение качества управления	Формирование и развитие корпоративной культуры	Формирование и повышение авторитета руководства
Организация профессионального развития сотрудников	Стратегическое бизнес-планирование	Обеспечение адаптации новых сотрудников
Формирование условий для определения эффективности и проведения оценки работы персонала	Совершенствование организационно-психологического климата, повышение сплоченности	Повышение мотивации, лояльности сотрудников, степени их вовлечения в процессы управления

Рисунок 2 – Основные задачи внутрикорпоративных коммуникаций

Источник: составлено автором по [Добровольская Н. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций. Справочник по управлению персоналом. 2019; 11: 27 — 31.]

Стоит рассмотреть эти задачи подробнее.

1. Оперативная передача информации осуществляется через различные коммуникационные каналы, такие как электронная почта, мессенджеры, корпоративные приложения, корпоративные порталы и т.д. В данном процессе важно то, что информация должна передаваться быстро и без искажений, для обеспечения эффективного взаимодействия внутри организации.

2. Защита внутренней информации, которая может представлять ценность для конкурентов, осуществляется через использование внутренних концепций безопасности, шифрования, контроля доступа к информации и иных мер защиты данных.

3. Предоставление необходимой информации для исполнения профессиональных функций и полномочий выполняется через различные образовательные программы, например, такие как обучение, тренинг и консультации с руководством.

4. Повышение качества управления осуществляется путем эффективных коммуникаций между руководством и подчиненными, использования современных технологий управления, анализ результатов и постоянное совершенствование процессов бизнеса.

5. Формирование и развитие корпоративной культуры осуществляется через проведение мероприятий, корпоративных программ, обучающих курсов, а также через установление ценностей и принципов, которые объединяют сотрудников.

6. Формирование и повышение авторитета руководства осуществляется через активное участие руководства во внутренних коммуникациях, лидерство по примеру, честное и прозрачное общение.

7. Организация профессионального развития сотрудников включает в себя разработку и проведение обучающих программ, тренингов, курсов, что позволяет сотрудникам развивать свои навыки и компетенции.

8. Стратегическое бизнес-планирование осуществляется через обмен информацией и обсуждение стратегических планов с ключевыми сотрудниками, проведение анализа текущей ситуации и определение целей и приоритетов.

9. Обеспечение адаптации новых сотрудников включает в себя знакомство с корпоративной культурой, правилами и процедурами организации, обучение и поддержку со стороны наставников и коллег.

10. Формирование условий для определения эффективности и проведения оценки работы персонала включает в себя разработку системы оценки эффективности, установление ключевых показателей эффективности и регулярное проведение оценок результатов работы сотрудников.

11. Совершенствование организационно-психологического климата и

повышение сплоченности достигается через построение доверительных отношений, создание благоприятной атмосферы в коллективе, проведение мероприятий, способствующих командному взаимодействию.

12. Повышение мотивации, лояльности сотрудников и степени их вовлеченности в процессы управления достигается через установление прозрачных процессов, предоставление возможностей для роста и развития, стимулирование достижения целей и признание достижений сотрудников.

В зависимости от того, какая информация становится объектом коммуникационного взаимодействия, перечисленные коммуникации могут быть формальными и неформальными по своему содержанию [5].

Формальные коммуникации в организации предписываются ее организационной структурой, правилами, распределением ответственности и полномочий.

Формальные коммуникации в организации распространяются в трех направлениях:

- сверху вниз (нисходящие), которые позволяют передать информацию от высшего руководства к подчиненным. Нисходящие коммуникации охватывают следующие вопросы: внедрение целей и стратегии, должностные инструкции и приказы, различные правила и процедуры, внушение идей;

- снизу вверх (восходящие) – поток формальных коммуникаций формирует сообщения, передаваемые с низших уровней на высшие, то есть работники высказывают жалобы, отчитываются о достигнутых результатах, отвечают на инициативы руководства. К восходящим относятся следующие типы сообщений: проблемы и вопросы, предложения по улучшению, отчеты о результатах деятельности, финансовая и бухгалтерская информация;

- горизонтальные коммуникации – представляют собой обмен сообщениями между коллегами, внутри отдела и между отделами.

Формальные коммуникации внутри организации представляют собой разновидность коммуникационного взаимодействия, которое основано на

использовании и распространении официальной информации, заранее регламентировано, предполагает использование общераспространенных и общедоступных, оговоренных каналов коммуникационного взаимодействия. В качестве соответствующих каналов могут выступать [1, с. 68]:

- рабочие совещания;
- планерки;
- инструктажи;
- деловые документы организации;
- корпоративные средства массовой информации (при их наличии).

Также становятся все более актуальными в современном обществе цифровые каналы передачи сообщений (рисунок 3):

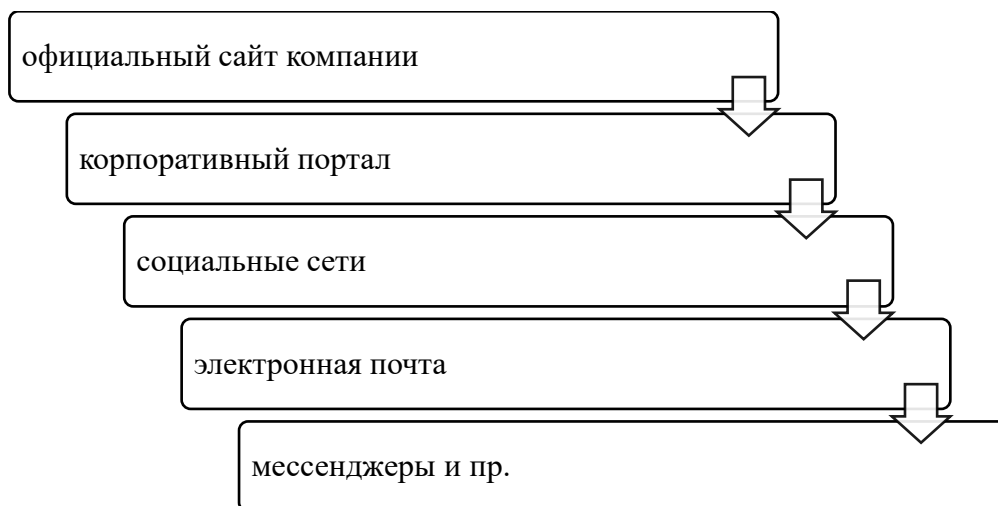


Рисунок 3 – Цифровые каналы передачи сообщений, актуальные в современном обществе

Источник: составлено автором по [Аксенова А. Д. Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры // Научные записки молодых исследователей. – 2023. – №11(1). – С. 66–76.]

Соответствующая форма коммуникационного взаимодействия предполагает официальный, рабочий характер используемой информации, отсутствие интереса к личности партнера по коммуникации, регламентированный характер информационного сотрудничества, связь с профессиональными обязанностями и полномочиями, учет иерархии служебного положения.

В свою очередь, неформальная коммуникация предполагает взаимодействие внутри организации, однако, основанное на личных интересах и склонностях, возникших симпатиях, выходящее за пределы регламентированных каналов распространения информации и не учитывающее иерархию служебных отношений. Несмотря на то, что непосредственно экономических интересов компании такие коммуникации не затрагивают, равно как и выходят за пределы должностных обязанностей и полномочий участников коммуникации, они играют значительную роль в аспектах, представленных на рисунке 4:

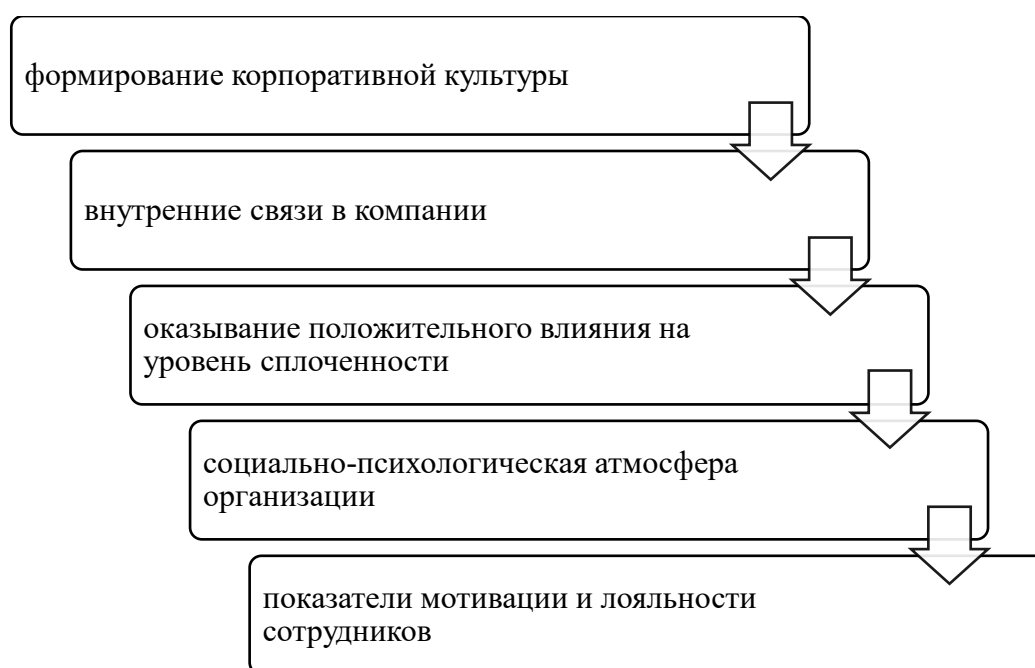


Рисунок 4 – Важные аспекты неформальных коммуникаций

Источник: составлено автором по [Аксенова А. Д. Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры // Научные записки молодых исследователей. – 2023. – №11(1). – С. 66–70.]

От того, насколько развито и успешно, бесконфликтно соответствующее неформальное взаимодействие сотрудников, насколько воздействует оно на личностные качества сотрудников, зависит, в том числе, и их профессиональное развитие, так как под влиянием подобного общения формируются, в том числе, потребности в развитии, обучении, продвижении по карьерной лестнице и прочие аспекты корпоративного развития. Одновременно, с тем, необходимо понимать, что именно неформальное

взаимодействие в компании может стать средой возникновения слухов, в том числе, необоснованных и не соответствующих действительности, привести к возникновению конфликтов, выдвижению неформальных лидеров, позиции которых не соответствуют мнению и точке зрения официального руководства и пр. Соответственно, осторожное внимание руководства к соответствующим видам внутрикорпоративного общения также значимо с точки зрения управления организационным климатом, поведением и установками сотрудников.

В научной и учебной литературе также представлены иные основания классификации внутрикорпоративных коммуникаций. Основные точки зрения обобщены в рамках приложения А. Признаки и ключевые принципы деления внутренних коммуникаций компании на формальные и неформальные были охарактеризованы ранее. Дополнительно стоит кратко охарактеризовать иные основания классификации. В частности, одним из наиболее часто встречающихся оснований классификации внутрикорпоративных коммуникаций выступает деление их в зависимости от уровня иерархии [1].

По данному признаку принято выделять вертикальные и горизонтальные коммуникации.

Вертикальные коммуникации построены на основании служебной иерархии и предполагают обмен информацией в рамках взаимодействия руководителей и подчиненных. В качестве источников обмена информацией могут в данном случае рассматриваться личное общение, корпоративный официальный сайт, телефонная связь, электронная почта, социальные сети, корпоративные чаты и сообщения в современных мессенджерах, официальные документы (приказы, распоряжения, уведомления, служебные записки). В зависимости от ситуации взаимодействия такие коммуникации могут быть как восходящими, так и нисходящими, то есть предполагают инициативу информационного обмена и взаимодействия, проявляемую со стороны как подчиненного, так и руководителя.

В свою очередь горизонтальные коммуникации представляют собой разновидность внутрикорпоративных коммуникаций, предполагающих общение сотрудников одного уровня служебной иерархии. Средствами передачи информации в данном случае также может выступать устное общение, корпоративные чаты, обмен данными в электронной почте или с использованием современных мессенджеров. Современные крупные компании для организации как вертикальных, так и горизонтальных коммуникаций используют или разрабатывают целые мобильные приложения и серверы для обмена информацией, активно организуют видеоконференции с использованием технических возможностей сервисов и площадок Zoom, Telegram, Skype и так далее [12, с. 198].

На основании того, на чем сосредотачивается фокус внимания в рамках коммуникации, внутрикорпоративные коммуникации могут быть направленными:

- на цели и задачи организации, достижение и обеспечение целевых показателей;
- на отдельные процессы и процедуры, связанные с исполнением профессиональных обязанностей и организацией деятельности организации;
- на взаимодействие между сотрудниками, обеспечение корпоративного климата, формирование корпоративных ценностей и обеспечение командной работы.

В зависимости от закономерностей, обеспечивающих причину возникновения, коммуникации бывают следующих типов, представленных на рисунке 5:

- плановыми;
- внеплановыми;
- спонтанными [12, с. 199].

Относительно недавно в научной и учебной литературе стали выделяться также диагональные коммуникации. Они представляют собой разновидность внутрикорпоративных коммуникаций, обеспечивающих

разнообразные и многосторонние связи между различными уровнями, отделами, подразделениями компании, филиалами, конкретными сотрудниками и пр. В связи со сложностью такого уровня и вида взаимодействия для организации соответствующих коммуникаций используются корпоративные порталы, мобильные приложения, прочие электронные сервисы и инструменты, поддерживающие, например, функции создания и редактирования досок, исходя из производственных задач и функций отдельных сотрудников и структурных подразделений (соответствующие возможности имеются, в частности, в приложениях и сервисах, предлагаемых различными CRM-системами). В зависимости от формы организации коммуникации выделяются устные, письменные и смешанные формы, а также визуальные коммуникации – таблица 2.

Таблица 2 – Разновидности коммуникаций, выделяемых по форме

Основание классификации	Разновидности
устные коммуникации	проведение совещаний, конференций, бесед, личных встреч, заседаний, телефонных переговоров
письменные коммуникации	выпуск пресс-релизов, электронные письма и сообщения, принятие официальных документов
смешанные коммуникации	коммуникация, осуществляемая посредством различных медиа
визуальные коммуникации	подготовка презентаций, иллюстративного материала, видеоматериалов

Источник: составлено автором по [Аксенова А. Д. Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры // Научные записки молодых исследователей. – 2023. – №11(1). – С. 71–76.].

В зависимости от среды взаимодействия выделяются коммуникации, происходящие в онлайн- или офлайн-режиме [1].

Характер передаваемых данных коммуникации представлены на рисунке 5:

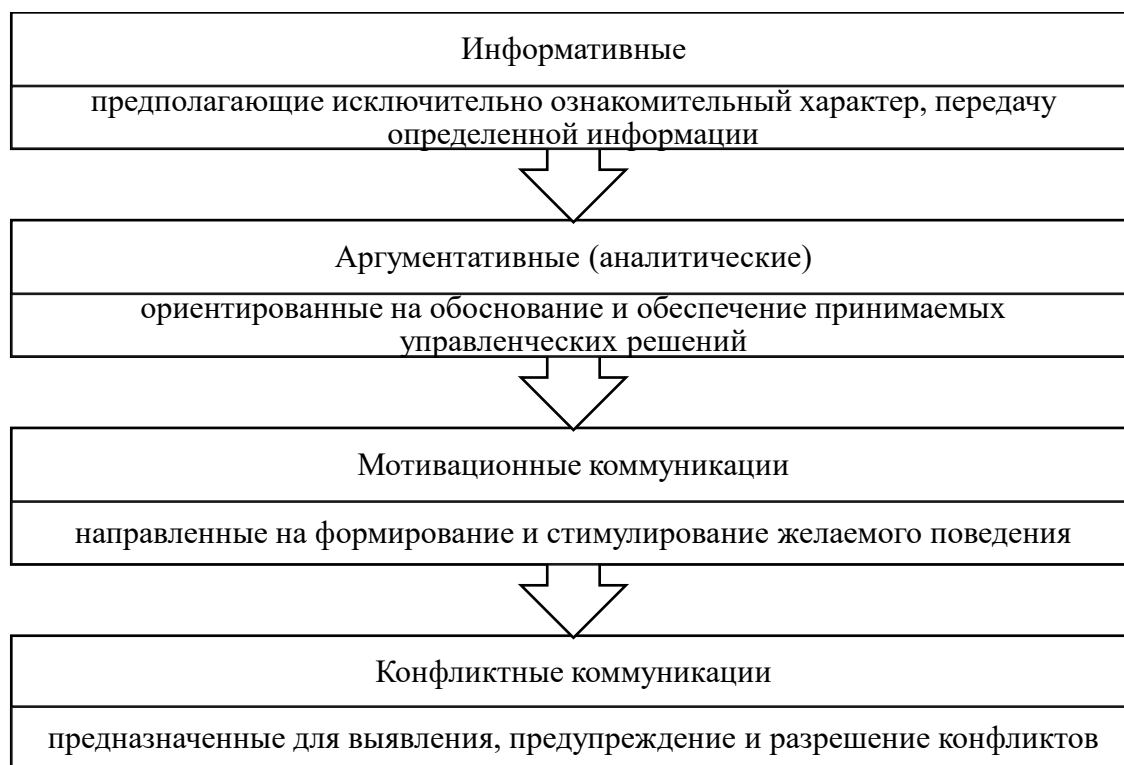


Рисунок 5 - Характер передаваемых данных коммуникации

Источник: составлено автором по [Карагодин С. С. Социальная ответственность и корпоративное взаимодействие / С. С. Карагодин, А. Н. Шмидт // Человеческий капитал. - 2019. - № 10 (58). - С. 37–39.]

Существуют основные факторы, влияющие на внутрикорпоративные коммуникации, представленные на рисунке 6:

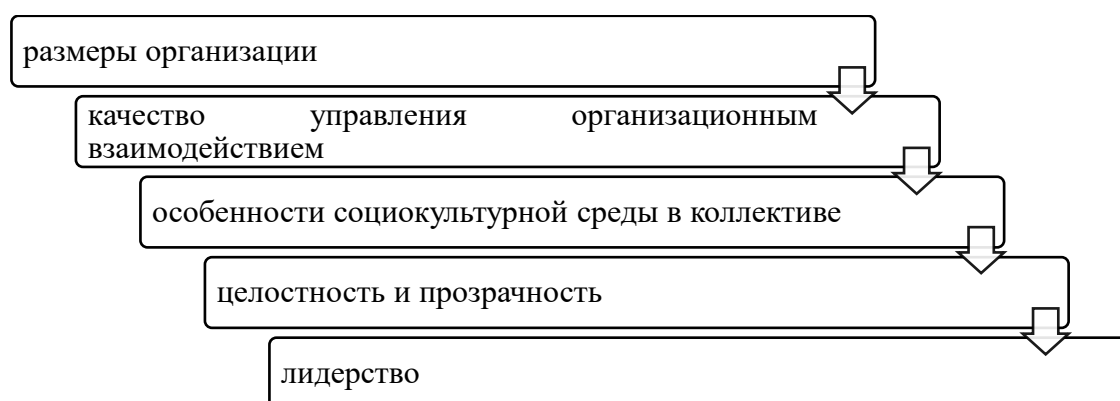


Рисунок 6 – Основные факторы, влияющие на внутрикорпоративные коммуникации

Источник: составлено автором по [Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса // Вестник Евразийской науки. - 2019. - №10(1). - С. 18-23.]

Стоит рассмотреть особенности основных факторов, влияющих на внутрикорпоративные коммуникации:

- размеры организации;
- качество управления организационным взаимодействием как совокупность действий руководителей различного уровня, направленных на организацию коммуникаций между подразделениями и должностными лицами, вовлечение различных источников и каналов передачи информации;
- особенности социокультурной среды в коллективе: уровень образования, социальный статус сотрудников, культурный уровень, коммуникативная грамотность, степень доверия между руководителями и подчиненными, совместимость, знание и умение применять правила и принципы бесконфликтного общения, психологические установки и жизненные ценности в коллективе, авторитет руководителя, коммуникативная грамотность руководителей различного уровня.
- целостность и прозрачность: важно передавать информацию четко и без искажений. Каждый сотрудник должен иметь доступ к достоверной информации об организации, ее целях и стратегиях;
- лидерство: эффективное лидерство помогает наладить качественную коммуникацию внутри организации. Руководители должны быть открытыми к любому диалогу, готовы выслушать мнения сотрудников и предоставить им обратную связь;
- культура организации: компания должна создать благоприятную атмосферу для обмена информацией и идей. Ценность конструктивного диалога и уважение к мнению других сотрудников способствуют развитию эффективных коммуникаций.
- технологии: использование современных коммуникационных технологий (внутренние чаты, электронные письма, видеоконференции и прочее) упрощает и ускоряет процесс обмена информацией внутри компании.

– разнообразие сотрудников: различия в культуре, языке и мировоззрении сотрудников могут повлиять на эффективность внутрикорпоративных коммуникаций [6, с. 20-22].

Следует отметить влияние на организацию, эффективность и особенности внутрикорпоративных коммуникаций внешней среды. Одним из наиболее наглядных примеров последних лет является изменение структуры, содержания и вектора, средств и каналов коммуникации в период пандемии коронавируса. Вынужденное введение режима самоизоляции и прочих санитарно-эпидемиологических ограничений способствовало переходу на дистанционную занятость многих сотрудников. Это вызвало к жизни необходимость использования информационных технологий, цифровых инструментов и разнообразных платформенных решений для организации коммуникации [6, с. 23].

Таким образом, внутрикорпоративные коммуникации представляют собой значительный по объему и важный с точки зрения организации и совершенствования работы современной организации пласт коммуникативного взаимодействия. Их важность определяется как необходимостью осуществления управленческих функций, передачи распоряжений руководства, получения обратной связи, делегирования полномочий, так и с точки зрения формирования и поддержания благоприятного климата в коллективе, создания условий для оптимального профессионального и личного взаимодействия, общения сотрудников.

1.2 Процесс формирования системы внутрикорпоративных коммуникаций

С учетом важности внутрикорпоративных коммуникаций и их влияния на эффективность и качество взаимодействия между сотрудниками

организации, решение производственных задач, исполнения возложенных на сотрудников полномочий и формирования внутрикорпоративного психологического климата и атмосферы становится очевидно, что одним из базовых направлений современной системы управления является создание условий, необходимых для эффективного управления коммуникативными потоками.

Рассмотрение соответствующих условий и принципов их формирования, прежде всего, предполагает, что в процессе организации внутрикорпоративных коммуникаций используются различные каналы. Канал внутрикорпоративной коммуникации – это реальная или воображаемая связь, посредством которой осуществляется взаимодействие, передача информации между отправителем и получателем. В качестве основных каналов осуществления внутренних коммуникаций рассматриваются на рисунке 7:

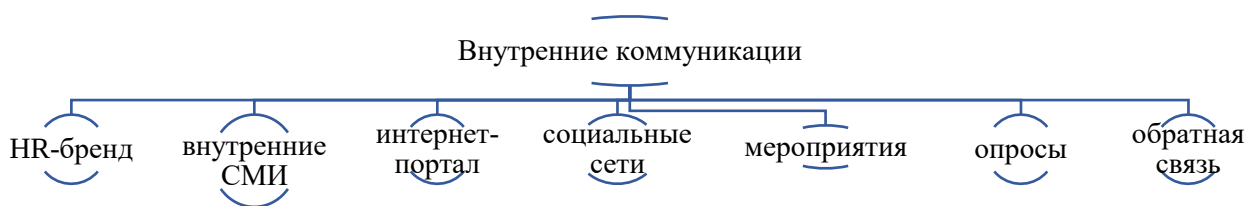


Рисунок 7 – Основные каналы внутрикорпоративных коммуникаций

Источник: составлено автором по [Корпоративные стратегические коммуникации: тренды в профессиональной деятельности: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 60-летию со дня рождения В. Р. Вашкевича, Минск, 5–6 окт., 2023 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. В. Беляев (гл. ред.) [и др.]. – Минск: БГУ, 2023. – 412 с.]

Таким образом, все перечисленные каналы, в зависимости от сложившейся ситуации, могут выступать в качестве каналов распространения информации и организации внутрикорпоративных коммуникаций. Их перечень и особенности применения в конкретной компании, выбор того или иного канала распространения конкретной информации или осуществления конкретного взаимодействия определяется в зависимости от желаемого охвата, степени важности и значимости транслируемой информации, размеров целевой аудитории. Дополнительно стоит отметить, что современные условия

развития компаний, связанные с активной цифровизацией коммуникационного взаимодействия на самых разных уровнях, становится причиной все более активного использования информационных технологий и цифровых источников, каналов распространения информации, что влечет за собой использование соответствующих каналов организации внутрикорпоративных коммуникаций и повышение их востребованности [19].

В результате в современной теории управления и коммуникационного взаимодействия появился термин «бренд-медиа», который представляет собой совокупность информационных средств и технологий, используемых для организации передачи наиболее значимой и важной информации по вертикали и горизонтали, организации оперативного взаимодействия, распределения и делегирования полномочий, вынесения устных взысканий, поощрений и благодарностей. Структура бренд-медиа выделены на рисунке 8:

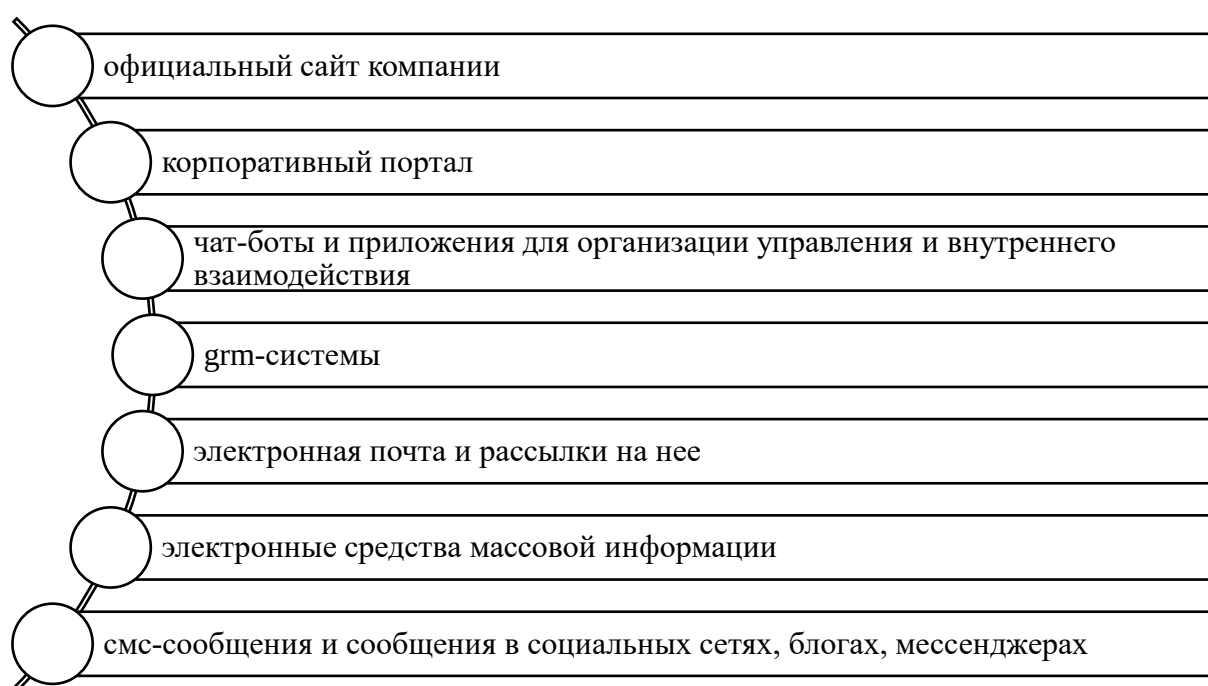


Рисунок 8 - Структура бренд-медиа современной организации

Источник: составлено автором по [Футымский А. Д. Управление внутренними коммуникациями в компании // Молодой ученый. – 2023. – № 14 (461). – С. 137-140.]

В результате обобщения технологических возможностей и совершенствования соответствующих решений одним из наиболее востребованных инструментов управления внутрикорпоративными

коммуникациями становится именно корпоративный портал. Его главным преимуществом выступает возможность оперативно управлять различными направлениями взаимодействия сотрудников и подразделений с учетом возникающих потребностей, отраслевых особенностей, сфер и сегментов коммуникаций.

В соответствии с данными, обобщенными TAdviser в течение 2020–2022 год в России самыми популярными решениями по количеству внедрений стали 1С-Битрикс24, Microsoft SharePoint, Websoft HCM (ранее WebTutor), SAP, 1С-Битрикс: Управление сайтом, 1С-Битрикс: Корпоративный портал, Atlassian Confluence. В целом все используемые в этой связи решения могут быть классифицированы на три группы:

- платформы для создания корпоративных порталов;
- коробочные продукты (готовые решения) на базе платформ;
- решения, предлагаемые как SaaS сервис (облачные решения) [7, с. 13].

Некоторые из особенностей данных решений обобщены и представлены в приложении Б.

Содержание и особенности использования таких каналов внутрикорпоративных коммуникаций организации, как 1С-Битрикс, 1С-Битрикс24, Microsoft SharePoint, Liferay Portal, 1С-Битрикс: Управление сайтом, 1С-Битрикс: Корпоративный портал и др., имеют определенные особенности [7, с. 14].

Некоторые из них несут на себе исключительно информационные функции, используются как канал анонсирования мероприятий, распространения информации и новостей. Другие, как например, корпоративные порталы, GRM-системы, с учетом современных особенностей организации и технических возможностей представляют собой не только востребованное и современное средство связи с многочисленными встроенными инструментами организации взаимодействия, но и мощный аналитический инструмент, средство организации и повышения эффективности управления. В результате разнообразные системы управления

проектами, GRM-системы идеально подходят не только для формирования определенных задач, но и для распределения их между отделами и сотрудниками, делегирования полномочий, определения пределов полномочий и дальнейшего контроля за их исполнением посредством отслеживания и анализа основных достигаемых показателей. Кроме того, по результатам реализации конкретного проекта, этапа работы следует провести аналитическое исследование, оценить достигнутые показатели и эффективность использования конкретного канала коммуникации [28, с. 157].

Представленная характеристика системы и содержания внутрикорпоративных коммуникаций свидетельствует о том, что они играют важную роль с точки зрения совершенствования и организации самых разных процессов. В этой связи встает вопрос организации качественного управления такими коммуникациями. В соответствии с этим необходимо обозначить основные этапы выстраивания или совершенствования системы внутренних коммуникаций.

1. Первый этап предполагает общий анализ коммуникативного пространства и особенностей организации коммуникаций в организации на данный момент. В соответствии с этим оценивается общая структура и особенности, эффективность основных коммуникативных связей и потоков, делается вывод о том, какие преимущества и недостатки ей характерны, какие аспекты внутрикорпоративных коммуникаций нуждаются в совершенствовании. С учетом проведенного анализа формулируется цель и определяются основные задачи организации и совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций [36].

Например, в исходной ситуации основное количество внутренних коммуникаций в рамках вертикального и горизонтального взаимодействия, определения рабочих задач и распределения полномочий происходит в телеграм-чатах. С одной стороны, это обеспечивает оперативность передачи данных, с другой стороны, в связи с размерами компании и значительным количеством подразделений, а также связей между ними количество

созданных чатов настолько велико, а поток взаимных сообщений настолько велик, что нередко складываются ситуации, при которых отдельные сотрудники пропускают значимые для них лично или их подразделений важные сообщения, которые теряются в общем потоке информации, не доходят до непосредственного исполнителя и негативно влияют на качество корпоративного взаимодействия и решение профессиональных задач в целом. С учетом сказанного формируется основная цель: создание такой системы внутрикорпоративных коммуникаций, которая обеспечит качественную и оперативную связь между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками, без утери важных сведений и позволит контролировать качество распределения обязанностей и полномочий посредством установления статуса для отдельных производственных задач: «получена», «выполняется», «выполнена».

2. Формирование стратегии построения или оптимизации внутрикорпоративных коммуникаций, которая обеспечит достижение поставленной цели. На данном этапе необходимо установить [36]:

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

Дополнительно для более четкой реализации и контроля по основным этапам могут быть сформированы целевые показатели реализации проекта. Например, для достижения цели, сформулированной в предыдущем пункте принято решение о внедрении корпоративного портала на базе Bitrix24. В

соответствии с этим определяется стоимость соответствующих мероприятий, назначаются ответственные лица, составляет календарный план реализации мероприятий, определяется необходимость проведения предварительной разъяснительной работы и обучения сотрудников. Дополнительно строится карта коммуникаций, которая позволит определить дополнительные и резервные каналы внутрикорпоративных коммуникаций. Например, определяется, что для дополнения друг друга в компании будут использоваться приоритетные и дополнительные каналы коммуникации. Основным, приоритетным каналом будет выступать корпоративный портал, дополнительными каналами информации станут: чат-бот с рассылкой стратегических задач на рабочую неделю и официальный сайт компании, который будет использоваться для распространения несрочной информации.

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

4. Следующим этапом является стадия обучения сотрудников, проведения при необходимости дополнительной информационной и разъяснительной работы и получение обратной связи относительно качества коммуникаций. На данном этапе необходимо иметь в виду, для адаптации к новой системе внутрикорпоративного взаимодействия необходимо определенное время. После того, как соответствующая система начинает использоваться в относительно привычном режиме, имеет смысл определение коллективного мнения о ней в целях получения обратной связи. При необходимости вновь сформированная система может быть дополнена за счет новых технологических решений и инноваций [12, с. 199].

При формировании и совершенствовании системы

внутрикорпоративных коммуникаций стоит помнить о том, что в она находится в непосредственной зависимости как от условий развития организации, ее размеров и коммуникативных потребностей, так и от влияния внешних факторов, в частности, технологического совершенствования процессов коммуникационного сопровождения. В соответствии с этим проводить анализ внутренних коммуникаций и оценку их на предмет соответствия новым целям и задачам также необходимо регулярно. Важно оценивать в этой связи оперативность и качество внутренних связей, скорость поступления информации, степень доведения информации до всех основных адресатов, уровень ее точности, понимания и так далее. Отсутствие «слепых» зон в этом плане выступает одним из очевидных условий повышения качества и эффективности работы компании и взаимодействия сотрудников в целом. Чем более оперативно соответствующие сложности будут обнаружены и устранены, тем меньшие риски повлечет за собой неполнота, неточность, искажение информации, распространяемой в рамках внутренних коммуникаций [21].

Для проведения оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций могут использоваться различные критерии – рисунок 9.

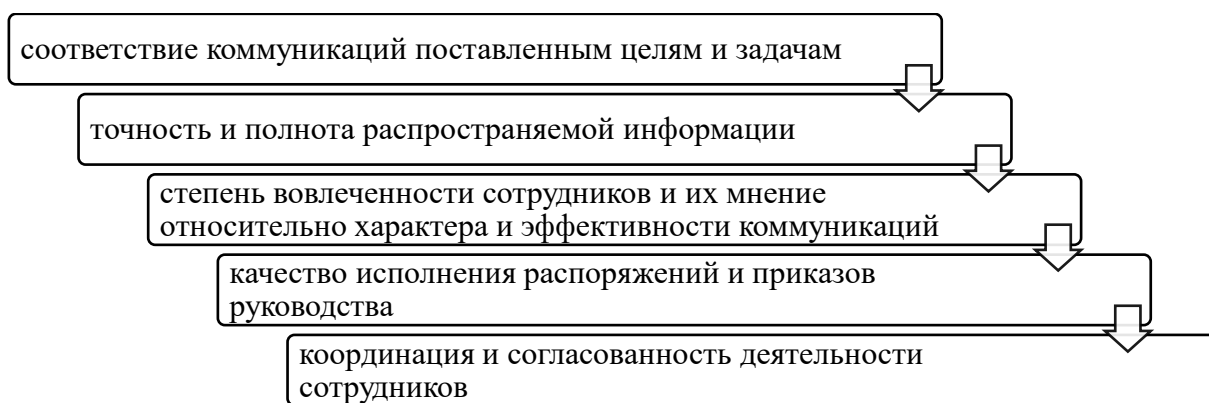


Рисунок 9 – Критерии оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций

Источник: составлено автором по [Ягодкина А.М., Цветкова О.В. Задачи развития корпоративной коммуникации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-razvitiya-korporativnoy>]

Все перечисленные критерии в совокупности позволяют оценить

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

В процессе проектирования и дальнейшего использования внутрикорпоративных коммуникаций стоит помнить о том, что, в первую очередь, система должна быть удобна для персонала, поэтому важно собирать обратную связь. Для этого можно провести опрос, организовать собрание или личную беседу, чтоб узнать, как сотрудники оценивают каналы коммуникации, удобно ли им с ними работать, какие они видят недостатки и что хотели бы улучшить [29, с. 174].

Необходимо оценить, как внутренние коммуникации влияют на взаимоотношения между сотрудниками компании. Если внедрить систему правильно, общение в коллективе должно стать более слаженным, а количество недопониманий и конфликтов на рабочей почве – снизится.

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

Коммуникационная стратегия играет ключевую роль в успешном функционировании современной организации. Она помогает обеспечить

эффективное взаимодействие между сотрудниками, управленческим составом, партнерами и клиентами компании. Существует несколько основных принципов, которые следует применить при разработке коммуникационной стратегии (рисунок 10).



Рисунок 10 – Элементы коммуникационной стратегии

Источник: составлено автором по [Бобылева М.В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. – 2019. – №4 (38) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutri korporativnyh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>]

Стоит рассмотреть, что подразумевают собой элементы коммуникационной стратегии [5]:

- необходимо определить цели, которые компания хочет достичь через свою коммуникационную стратегию, а также определить целевую аудиторию, которая будет наиболее заинтересована в получении информации от организации;
- важно выбрать подходящие каналы коммуникации для достижения поставленных целей. Это могут быть внутренние (внутрикорпоративные платформы, электронная почта, внутренние мероприятия) и внешние (социальные сети, пресс-релизы, встречи с партнерами) каналы связи;
- все коммуникационные действия должны быть согласованы и иметь единую стратегию. Это поможет избежать противоречий в информации и поддерживать единую позицию компании;
- коммуникационная стратегия должна строиться на принципах

открытости и прямоты. Работники и партнеры компании должны иметь возможность получать актуальную и достоверную информацию;

– важно учитывать мнение сотрудников, партнеров и клиентов компании через обратную связь. Это помогает выявить проблемы в коммуникации и улучшить качество взаимодействия.

В целом, стоит сделать вывод о том, что в современной организации базовыми условиями формирования эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций являются:

1. Создание необходимой технологической основы для полноценного обеспечения коммуникационных потребностей всех основных групп. Данное условие предполагает как наличие необходимых ресурсов и возможностей для осуществления передачи информации, его бесперебойное функционирование, так и определение и практическая реализация критериев информационной безопасности, а также создание условий для наличия необходимого уровня развития технологических навыков у всех участников коммуникации [32].

2. Формирование организационной основы. Вне зависимости от размеров и разнообразия коммуникативных потребностей организации учесть все направления развития внутренних коммуникаций нереально без определенного координирующего центра. Соответствующие обязанности может выполнять руководитель компании, руководители структурных подразделений, отдел кадров, ИТ-сектор или служба по связям с общественностью, если таковые в компании образованы [32].

3. Формирование корпоративной культуры. Основные элементы корпоративной культуры современной организации непосредственным образом влияют на качество и эффективность управления и организации внутрикорпоративных коммуникаций. Представление сотрудников о миссии, стратегических целях и ценностях, философии компании непосредственным образом влияет на качество и эффективность, глубину, прозрачность, особенности протекания корпоративных процессов. Уверенность сотрудников в том, что они будут услышаны, привычная практика проведения совещаний,

координационных мероприятий, опросов и прочих видов обратной связи будет способствовать росту доверия, лояльности сотрудников и проявлению инициативы к взаимодействию, активному вовлечению их в управление [16, с. 234].

4. Разработка индивидуализированных коммуникационных решений и информационного обеспечения будет способствовать удовлетворению потребностей и запросов именно данного хозяйствующего субъекта, с учетом аспектов его развития, коммуникативных потребностей, особенностей корпоративной культуры, ценностей и поведения сотрудников. Такая система вызывает более качественную обратную связь и доверие [32].

5. Формирование положительного имиджа руководителей также способствует информационной открытости и реализации коммуникационных потребностей сотрудников [32].

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

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ООО «ЛЕ МОНЛИД»

2.1 Характеристика организации и кадрового состава ООО «ЛЕ МОНЛИД»

ООО «ЛЕ МОНЛИД» - международная компания-ритейлер, товарный ассортимент которого охватывает 5 направлений: «дом», «интерьер», «стройматериалы», «ремонт», «сад» и полностью соответствует ожиданиям покупателей. Предоставляемые услуги: доставка, резка, колеровка, пошив штор и другое – облегчают процесс покупки, а консультации продавцов помогают покупателям выбрать товары, необходимые для реализации проектов. Ранее, название юридического лица компании являлось - ООО «Леруа Мерлен Восток». 5 марта 2024 года юридическое наименование ООО «Леруа Мерлен Восток» сменилось на ООО «ЛЕ МОНЛИД» без изменения юридического лица.

Магазин ООО «ЛЕ МОНЛИД» так же предоставляет дополнительные услуги [30]:

- доставка любого товара домой;
- возврат товара (товар, приобретенный в магазине ЛЕ МОНЛИД, можно вернуть в течение 100 дней, со дня приобретения);
- кредит на выгодных условиях;
- резка/ колеровка;
- пошив штор;
- сервисный центр;
- пункт проверки техники / установка (двери, кухни, окна и т.д.).

Миссия ООО «ЛЕ МОНЛИД» заключается в обеспечении экономического роста и решение благоустройства жилья и улучшения качества жизни клиентов посредством производства и реализации

строительных материалов и товаром для дома, удовлетворяющих требования по высокому качеству и конкурентоспособности, низким ценам на товар. Это должно позволить акционерам и/или партнерам «ЛЕ МОНЛИД» получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение. На рисунке 11 наглядно представлена миссия компании:

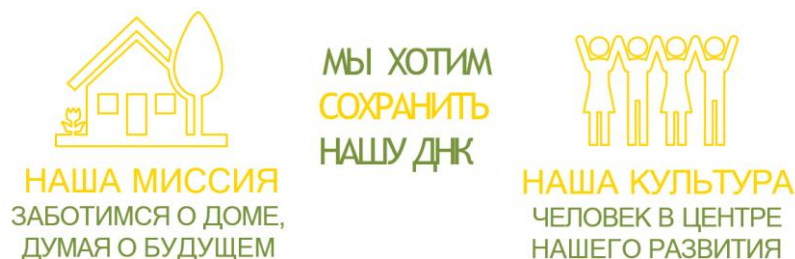


Рисунок 11 – Миссия компании ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Сейчас, ООО «ЛЕ МОНЛИД» — это 325 магазинов во всем мире. Компания предлагает своим клиентам большой выбор качественных товаров, доступные большинству покупателей цены и высокий уровень обслуживания. Во всех магазинах представлен широкий ассортимент товаров по пяти основным направлениям:

- дом;
- интерьер;
- строительные материалы;
- ремонт;
- сад [30].

В ООО «ЛЕ МОНЛИД» есть главная цель, которая звучит следующим образом: «Наша цель — это довольный клиент, который смог реализовать свой проект от идеи до воплощения в рамках запланированного бюджета. экосистему для улучшения и благоустройства дома».

Во внутренний состав магазина входит 3 основных сектора: торговый зал, сектор логистики и сектор касс - это уже более 100 сотрудников. Чтобы максимизировать организационную эффективность магазина, способности

потенциальных работников, время, и его таланты должны эффективно управляться: для этого создана организационная структура. Численность организации - 382 сотрудника (рисунок 12). Средний возраст сотрудников ООО «ЛЕ МОНЛИД» 33 года.

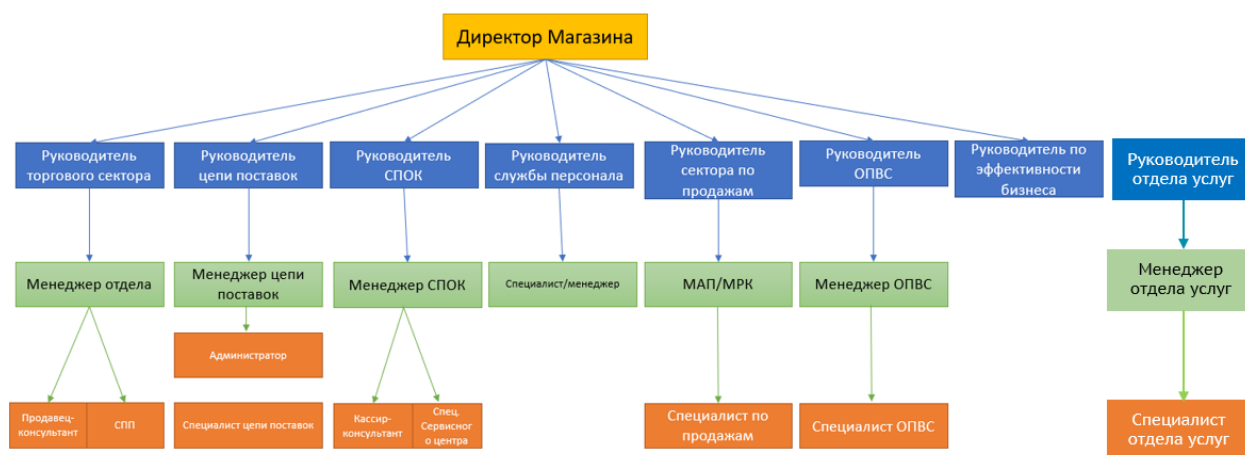


Рисунок 12 – Организационная структура ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

В компании ООО «ЛЕ МОНЛИД» выстроена линейно-функциональная организационная структура управления, и учитывая данный факт, в компании приветствуются прямые обращения к директору или руководителю.

Преимущества такой системы [8, с. 240]:

- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;

- Улучшает координацию в функциональных областях;

Недостатки линейно-функциональной организационной системы [8, с. 240]:

- Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями;

- В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;

- Замедленная реакция на внешние изменения;
- Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.

Итак, в организации «ЛЕ МОНЛИД» руководство считает, чтобы иметь стабильную прибыль и постоянных покупателей, гипермаркет должен иметь:

- высококвалифицированный персонал (путем тщательного отбора, постоянного повышения квалификации и обучения), большой ассортимент товара и наличие дополнительных услуг позволят добиться высокого и качественного уровня обслуживания;

- для повышения качества товара, компания работает с проверенными поставщиками и закупает товар оптом по низкой цене, а также проводит регулярные мониторинги своих конкурентов;

- для увеличения продаж – это поддержание коммерческой модели низких цен каждый день (далее НЦКД) и регулярный запуск новой продукции.

На рисунке 13 можно увидеть роль коммерческой модели НЦКД в увеличении количества клиентов ООО «ЛЕ МОНЛИД»:

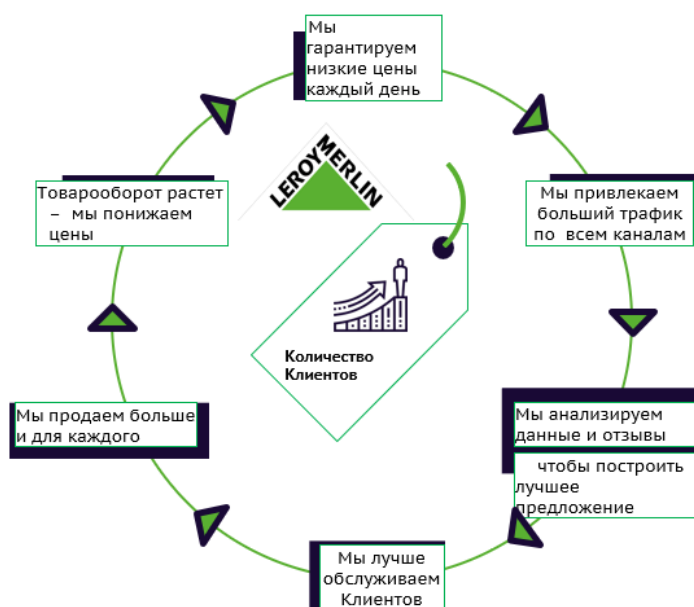


Рисунок 13 - Роль коммерческой модели НЦКД в увеличении количества клиентов ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Под организационной структурой управления организацией понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подчиненности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии [3, с. 224].

Базой для построения организационной структуры управления организациям является организационная структура производства или реализации продукции [3, с. 224].

Различные функциональные связи и возможные способы их распределения между подразделениями и сотрудниками определяется многообразием различных видов организационных структур управления компанией. Эти виды сводятся к четырем основным типам организационных структур [24, с. 60]:

- Линейные;
- Функциональные;
- Девизиональные;
- Адаптивные.

В связи с тем, что ООО «ЛЕ МОНЛИД» является одной из крупных компаний-ритейлеров, деятельность компании охватывает множество городов и регионов Российской Федерации, поэтому организационную структуру стоит рассматривать в упрощенном варианте, так как каждый из представленных отделений есть возможность представить в более развернутую структуру (рисунок 14, 15).

На рисунке 2 наглядно представлена организационная структура (подчиненность) гипермаркетов ООО «ЛЕ МОНЛИД» в России. Центральный офис находится в г. Москва, следующим по иерархии идет г. Санкт-Петербург, на третьем месте другие города в России.

ООО «ЛЕ МОНЛИД» сотрудничает как с зарубежными поставщиками, так и с отечественными. Кроме того, имеет собственное производство (Франция).



Рисунок 14 – Структура подчиненности компании ООО «ЛЕ МОНЛИД» в России

Источник: : Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД Восток» [Электронный ресурс]
– Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

На рисунке 5 представлена организационная структура «ЛЕ МОНЛИД» в общем виде. Каждый гипермаркет имеет такую организационную структуру независимо от места положения. В каждом подразделении работают определенное количество человек (от 5 до 10 в зависимости от загруженности работой) и имеют своего непосредственного руководителя.



Рисунок 15 – Внутренний состав магазина по секторам

Источник: Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД Восток» [Электронный ресурс]
– Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

Для того, чтобы тщательнее изучить организационную структуру персонала в целом и конкретно подразделения «службы управления персоналом», нужно провести анализ кадрового, методического и документационного обеспечения системы управления персоналом на основе штатного расписания компании. Кроме того, ссылаясь на штатное расписание компании (приложение В), можно понять и изучить иерархичность структуры персонала и подчиненность между работниками.

Исходя из выписки штатного расписания (приложение В), иерархические связи в компании ООО «ЛЕ МОНЛИД»:

1. Руководитель службы персонала торгового центра подчиняется непосредственно директору торгового центра, в случае его отсутствия подчиняется должностному лицу, назначенному соответствующим приказом директора торгового центра.

2. Руководитель службы персонала торгового центра функционально взаимодействует с руководителями торгового сектора, сектора по обслуживанию клиентов торгового центра, директором по персоналу Компании, юридической дирекцией Компании, юристом дирекции по персоналу, работниками дирекции по персоналу центрального офиса Компании и руководителями региональных проектов по персоналу.

3. В подчинении руководителя службы персонала торгового центра находится служба персонала торгового центра, а именно [4, с. 352]:

- менеджеры по администрированию персонала;
- менеджеры по обучению персонала;
- администраторы по хозяйственному обеспечению персонала;
- специалисты по администрированию персонала;
- ассистенты по администрированию персонала;
- специалисты по обучению персонала и ассистенты по обучению персонала.

4. Руководитель службы персонала торгового центра может иметь внешние контакты с кадровыми агентствами, центрами занятости населения,

обучающими и консалтинговыми организациями, СЭС, трудовой инспекцией, средствами массовой информации, организациями, поставщиками услуг для торгового центра и другими внешними организациями.

Служба управления персоналом (HR-отдел) — самостоятельное структурное подразделение в составе административного аппарата (управления) организации. Оно предназначено преимущественно для осуществления организационного обеспечения работы с персоналом организации [2, с. 704].

Обозначая роль и место службы управления персоналом в общей системе организации, а также меру ее ответственности за конечные результаты труда, следует отметить тот факт, что эта служба является функциональным подразделением, так как по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование как структурных подразделений, так и всей организации в целом.

Служба управления персоналом должна действовать в соответствии с выработанной в организации стратегией.

Служба управления персоналом организации имеет основной принцип в увеличении индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально полного использования делового потенциала персонала. При этом она должна решать следующие задачи [11, с. 213-215]:

- разработка и реализация целей и стратегии управления персоналом;
- разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами;
- формирование и закрепление в организации работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах;
- решение комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда;

- улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала и т.д.

Для выбора оптимальной организационной структуры отдела следует принять во внимание ряд факторов, в том числе численность работников организации, особенности его организации, интенсивность работы с персоналом, ее специфика и т. п.

Основополагающие вопросы деятельности отдела управления персоналом регламентируются положением об отделе, а отдельные виды его деятельности – соответствующими инструкциями. Организационная структура и численный состав отдела управления персоналом определяются штатным расписанием организации. Повседневная деятельность работников отдела управления персоналом регламентируется соответствующими должностными инструкциями.

В службе управления компании ООО «ЛЕ МОНЛИД» г. Пенза работают три сотрудника: один руководитель отдела службы управления персоналом и два специалиста по администрированию персонала. Каждый из них выполняет разные функции [4, с. 352].

Функции должности руководителя отдела службы управления персоналом:

- социальная, в которую входит обеспечение оптимальных условий труда и занятости сотрудников;
- воспитательная, подразумевающую стимулирование работников фирмы;
- нормативная, позволяющую регулировать противоречия, возникающие между сотрудниками и администрацией;
- информационно-аналитическая, обеспечивающую своевременное донесение до работников важных сведений;
- контрольная, позволяющую отслеживать кадровую ситуацию как внутри компании, так и на рынке в целом.

Функции должности специалистов по администрированию персонала:

- административную деятельность;
- делопроизводство;
- поддержание и стабилизацию кадров;
- управление дисциплиной и развитие персонала;
- трудоустройство (поиск резюме и приглашение на собеседования;
- управление базой данных, проведение опросов и составление графиков работы/собеседований/собраний.

Управление персоналом ООО «ЛЕ МОНЛИД» направлено на повышение производительности труда и качества трудовых ресурсов, рост взаимной ответственности работника и работодателя. Для этого проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации по ряду показателей, внедряются технические и организационные инновации. Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны говорит о том, что организация заинтересованно в развитие персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – на предприятии наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно обучать.

Документы, регулирующие деятельность компании в области управления персоналом ООО «ЛЕ МОНЛИД»:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных;
- должностные инструкции работников;
- положение о структурных подразделениях [11, с. 256].

На должность сотрудников компания подбирает таких сотрудников, кто

любит работать в команде, готов получать новые знания и делиться своим опытом. Все это нужно, для того чтобы максимально удовлетворить потребности покупателей, а это означает, что нам надо быть честными, компетентными, инициативными и нацеленными на результат [4, с. 352].

Кадровый потенциал — это персонал организации, который обладает определёнными компетенциями, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности. Совокупность человеческих качеств определяет потенциальные возможности каждого сотрудника и всего предприятия в целом [14, с. 118].

Кадровый потенциал организации характеризуется не только показателями эффективности труда и качествами отдельных работников, но и их способностями действовать в команде, коллективе, оказывать помощь и дополнять друг друга.

Произведенный анализ позволил оценить кадровый потенциал ООО «ЛЕ МОНЛИД» по качественным характеристикам:

- пол;
- возраст;
- уровень образования.

В таблице 3 представлена структура персонала по гендерному признаку. Таблица 3 – Структура персонала ООО «ЛЕ МОНЛИД» по гендерному признаку

Гендерный признак	2022 г.		2023 г		2024 г	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Мужчины	124	63	133	62	263	69
Женщины	74	37	81	38	119	31
Всего	198	100	214	100	382	100

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

На основе таблицы 3 видно, что по гендерному признаку сотрудников мужского пола больше, чем женского пола, и с каждым годом процент

сотрудников мужского пола стабильно возрастает. Это связано со спецификой организации – крупный строительный магазин, где в большинстве случаев требуются тяжелые физические нагрузки. Также, мужчины трудятся в сфере IT, цепи поставок магазина, строительных отделов, погрузки и т.д.

Женщины, составляющие 31% от персонала компании, в основном занимают места отдела службы персонала, сектора касс, онлайн-выдачи заказов, декоративные и садовые отделы и т. д.

В таблице 4 представим возрастную структуру персонала.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «ЛЕ МОНЛИД» по возрастному признаку

Возрастной признак	2022 г.		2023 г		2024 г	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
от 18 до 25 лет	27	13	36	17	84	22
от 26 до 30 лет	48	24	63	29	62	16,2
от 31 до 35 лет	74	36	55	26	92	24,1
от 36 до 40 лет	21	11	31	14	75	19,6
от 41 до 45 лет	19	10	17	8	42	11
от 46 до 50 лет	5	3	8	4	20	5,2
51 год и старше	4	2	4	2	7	1,8
Всего	198	100	214	100	382	100

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Из таблицы 4 видно, что большая доля представлена персоналом возрастной категории 31-35 лет, 24,1% составляют сотрудники данной возрастной категории. Это подтверждает факт того, что средний возраст сотрудников ООО «ЛЕ МОНЛИД» - 33 года. Наименьший процент (1,8%) представлен в возрастной категории 51 год и старше. Меньшую долю персонала занимают сотрудники старшего возраста, 51 год и старше.

Стоит отметить, что сотрудников в категории от 18 до 40 лет больше, чем сотрудников от 41 года и выше. Можно сделать вывод, что компания стремится к молодежной крепкой команде.

В таблице 5 представим структуру персонала по уровню образования.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «ЛЕ МОНЛИД» по уровню образования

Уровень образования	2022 г.		2023 г		2024 г	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее образование	97	48,9	113	52,8	154	40,3
Среднее профессиональное образование	49	24,7	61	28,5	139	36,4
Среднее общее образование	37	18,6	23	10,7	56	14,7
Начальное профессиональное образование	8	4,3	14	6,5	21	5,5
Основное общее образование	7	3,5	3	1,4	12	3,1
Всего	198	100	214	100	382	100

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

На основании таблицы 5 большая часть персонала имеет высшее образование – это 40,3% сотрудников. 36,4% сотрудников имеют среднее профессиональное образование. Так как некоторые должности компании могут не иметь требования о наличии образования, то у 3,1% сотрудников нет никакого образования, кроме школьного.

В таблице 6 представим структуру по стажу работы.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «ЛЕ МОНЛИД» по стажу работы

Период стажа работы	2022 г.		2023 г		2024 г	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее года	81	40,9	94	43,9	107	28
От 1 до 3 лет	64	32,4	54	25,2	111	29,6
От 3 до 5 лет	19	9,6	26	12,1	124	32,4
От 5 до 10 лет	34	17,1	40	18,8	40	10
Всего	198	100	214	100	382	100

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Положительно то, что у большей доли персонала ООО «ЛЕ МОНЛИД» стаж работы от 3 до 5 лет, то есть это опытные сотрудники, знающие свое дело.

Также очень важно, что в организации осталось 40 сотрудников (10%) со дня открытия магазина в городе (9 лет назад) .

На рисунке 16 представим динамику текучести кадров (в %) за последние пять лет по организации:

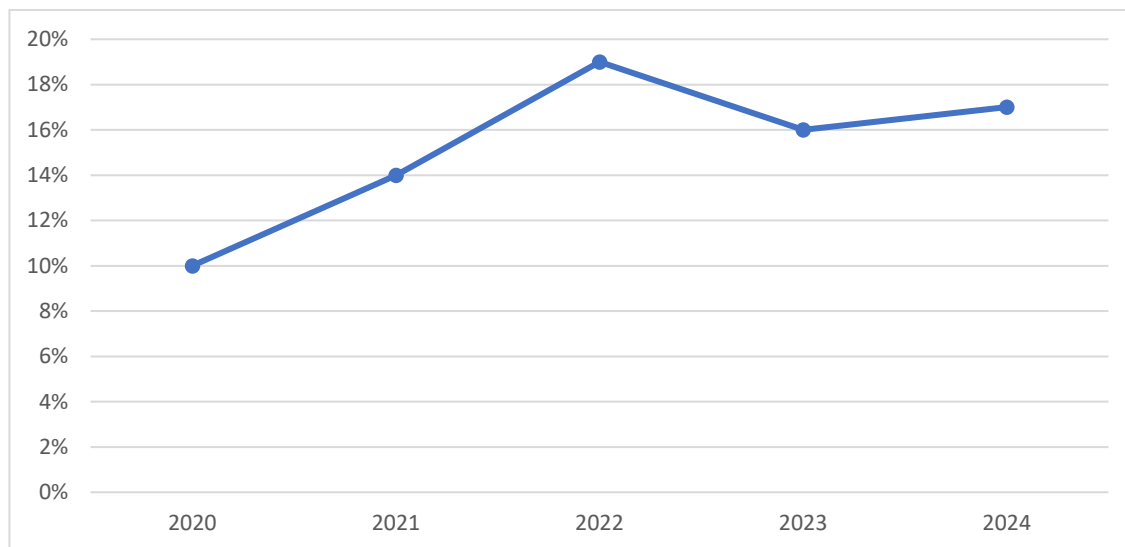


Рисунок 16 – Динамика текучести кадров, %

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «ЛЕ МОНЛИД»

На основе рисунка 16 следует сказать, что с 2020 по 2022 год текучесть кадров возрастает, при чем в точке 2022 года был самый высокий процент текучести кадров – 19%. В 2023 году текучесть кадров снизилась с 19% на 3% - до 16%. И на июнь 2024 года известно, что текучесть кадров снова выросла на один процент, по отношению к предыдущему году. Со слов руководителя отдела службы персонала выяснилось, что Пензенский филиал относится к одним из тех филиалов, у которых самые низкие показатели процента текучести кадров. Информация, в каких филиалах очень высокая текучесть кадров – разглашению не подлежит.

Принимая кандидата на работу, работодатель руководствуется принципом подбора сотрудников по деловым качествам, учитывает профессиональный опыт кандидата, его мотивацию к работе. Работодатель оставляет за собой право отказать кандидату в приеме на работу в любой момент до издания приказа о его приеме на работу. С принимаемым на работу

заключается договор, составляемый в письменной форме, один экземпляр которого передается Работнику, другой хранится у Работодателя. Работодатель вправе для проверки соответствия Работника поручаемой работе установить испытание на срок, установленный Трудовым кодексом Российской Федерации [32]. Компания оформляет трудовой договор с первого дня работы по ТК РФ и предоставляет достойную и своевременную оплату труда, льготы на питание, а также бесплатные обучения и возможности реализовываться в компании.

ООО «ЛЕ МОНЛИД» помогает строить будущее каждому сотруднику. Философия компании основывается на убежденности в том, что люди являются главным богатством, и именно они отличают и будут отличать ООО «ЛЕ МОНЛИД» от других компаний. Понимание этого факта отражается и на продвижении сотрудников по карьерной лестнице.

Компания гарантирует наилучшую адаптацию и развитие компетенций каждого. Сотрудники знакомятся с ценностями компании, им становится понятно, как следует реализовать свои амбиции. Перед вступлением в должность каждый сотрудник проходит практику в магазине и центральном офисе, которая называется интеграцией. Интеграция подтверждает декларируемые компанией принципы: взаимоуважение, ответственность за свои слова и дела и стремление к самосовершенствованию.

Для подтверждения своего уровня знаний один раз в год компанией проводится тестирование всех сотрудников.

Для того, чтобы была правильной расстановка кадров в организации, проводится оценка персонала. Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Кроме того, оценка персонала проводится, исходя из следующих целей компании:

1. Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по

службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

3. Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Задачи оценки персонала [11, с. 46]:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Субъекты оценки персонала:

- линейные руководители;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них стоит выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки — коллеги, независимые эксперты — только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

Объект оценки — тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Двери ООО «ЛЕ МОНЛИД» открыты для кандидатов с разным опытом. На первом месте для компании находится личность сотрудника, то есть всё зависит от того, как кандидат будет вести себя на собеседовании.

Таким образом, ООО «ЛЕ МОНЛИД» заботиться о имидже своей организации, подбирая только качественный персонал. Кроме того, в данной организации заботятся и о самих сотрудниках: правильная и грамотная расстановка кадров, обучение и постоянное развитие персонала.

2.2 Анализ действующей системы внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Тема внутрикорпоративных коммуникаций остается крайне актуальной в современном бизнесе по множеству причин. Внутреннее взаимодействие между сотрудниками и руководством играет ключевую роль в формировании эффективной организационной культуры, повышении уровня удовлетворенности персонала и повышении производительности труда. Корпоративная коммуникация способствует распространению информации, выработке общих ценностей, укреплению связей между отделами и подразделениями компании [26].

Кроме того, в современном мире, где организации сталкиваются с быстрыми изменениями, конкуренцией и растущими требованиями со стороны потребителей, внимание к внутренней коммуникации становится необходимостью. Хорошо налаженные внутрикорпоративные коммуникации помогают быстрее адаптироваться к изменениям, улучшают взаимодействие между сотрудниками разных уровней и способствуют развитию инноваций.

В ООО «ЛЕ МОНЛИД» существует «Кодекс этичного поведения», в котором подробно расписаны правила и ситуации, которым стоит придерживаться каждому сотруднику. Рассматриваемый вариант кодекса этичного поведения был принят 25 апреля 2023 года и имеет 31 страницу (приложение Г).

В кодексе этичного поведения есть доступное краткое содержание [18]:

1. Вклад лидеров компании
2. На кого распространяется данный кодекс?
3. Как использовать данный кодекс?
4. Наши обязательства уважение к людям
 1. Безопасность превыше всего
 2. Разнообразие

3. Домогательства и сексизм
4. Защита персональных данных
5. Конфликт интересов

Уважение к компании и нашей экосистеме

1. Приглашения и подарки
2. Коррупция и вознаграждение за упрощение формальностей
3. Отношения с поставщиками товаров/услуг и посредниками
4. Гранты, патронаж, спонсорство, лоббирование
5. Борьба с мошенничеством
5. Как сообщить о нарушении кодекса этического поведения?
 - Кто может сообщить о нарушении?
 - Как сообщить о нарушении?
 - Защита лица, сообщившего о нарушении
6. Последствия несоблюдения кодекса этического поведения

Кодекс этического поведения доступен для каждого сотрудника. Главное отличие кодекса этического поведения ООО «ЛЕ МОНЛИД» от других организаций - в уникальной культуре, и проявляется она в том, что люди для организации – главная ценность; постоянная забота о благополучии и развитии сотрудников, а также, если сотрудники соблюдают принципы деловой этики – значит и уважают своих коллег, клиентов, партнеров и организацию в целом.

ООО «ЛЕ МОНЛИД» является одной из топовых компаний-ритейлеров не только по своим масштабам и объемом продаж, но и по подходу к процессу внутрикорпоративных коммуникаций. Для того, чтобы это подтвердить, был проведен анализ систем внутрикорпоративных коммуникаций ведущих ритейлеров современного рынка на примере:

1. ООО «ЛЕ МОНЛИД»;
2. ООО «Лента»;
3. ПАО «Магнит»;
4. ООО «АШАН»;

5. ООО «Вкусвилл».

В таблице 7 наглядно представлен анализ систем внутрикорпоративных коммуникаций ведущих ритейлеров современного рынка.

Таблица 7 – Анализ систем внутрикорпоративных коммуникаций ведущих ритейлеров современного рынка

Наименование ритейл-компаний	Социальные сети	Каналы	Сайт	Чат	ТВ-канал, радио и т.д.	Традиционные (классические) каналы коммуникаций	Цифровые технологии
ООО «ЛЕ МОНЛИД»	+	-	+	+	-	+	+
ООО «Лента»	+	-	+	+	+	+	+
ПАО «Магнит»	+	-	+	+	+	+	+
ООО «АШАН»	+	-	+	-	+	+	+
ООО «Вкусвилл»	+	+	+	+	-	+	+

Из данных таблицы видно, что современные компании – это крупные игроки на рынке ритейла, которые максимально используют все доступные каналы коммуникации для того, чтобы быть конкурентоспособными.

Подробный проведенный анализ систем внутрикорпоративных коммуникаций ведущих ритейлеров современного рынка представлен в приложении Д.

В компании ООО «ЛЕ МОНЛИД» формируется система внутрикорпоративных коммуникаций, которая тесно связана с организацией внешних коммуникаций и связей с общественностью. Формирование имиджа и репутации компании, важное и для уровня лояльности сотрудников, репутации компании в качестве работодателя, осуществляется с использованием всех ранее выявленных способов. У компании имеется сайт, который отличается не только представленным ассортиментом (каталог

продукции), но и массой полезного контента для профессиональных строителей и тех, кто самостоятельно занимается ремонтом и осуществляет выбор строительных материалов – рисунок 17.

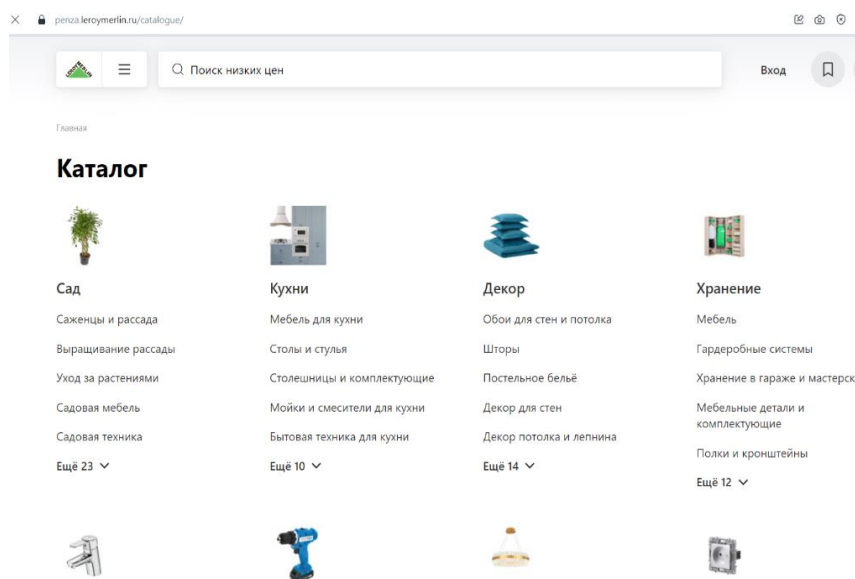


Рисунок 17 – Внешний вид сайта компании

Источник: Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

На сайте компании представлены все основные сведения о ней, выделены базовые преимущества сотрудничества, принципы работы, основные направления деятельности, перечислены оказываемые услуги, для зарегистрированных в программе лояльности и на сайте осуществляются информационные и рекламные рассылки (рисунок 18).

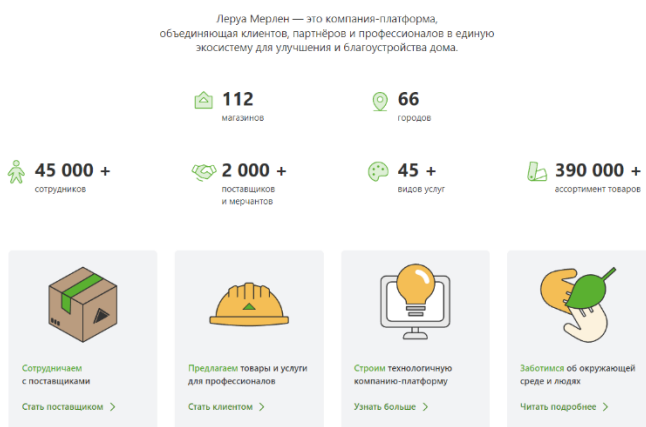


Рисунок 18 – Основные элементы официального сайта ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Источник: Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

Для реальных и потенциальных сотрудников компании важен раздел «Вакансии», в котором (рисунок 19):

- обобщены основные направления кадровой, в том числе социальной политики компании;
- перечислены принципы трудоустройства и взаимодействия с сотрудниками;
- обозначены возможности, которые открывает трудоустройство в компании для профессионального развития, карьерного роста;
- можно просмотреть имеющиеся вакансии в своем регионе;
- можно задать интересующий вопрос с оперативным ответом на него или посмотреть, нет ли уже на него ответов среди представленных на сайте часто встречающихся вопросов;
- найти контакты для различных способов обратной связи.

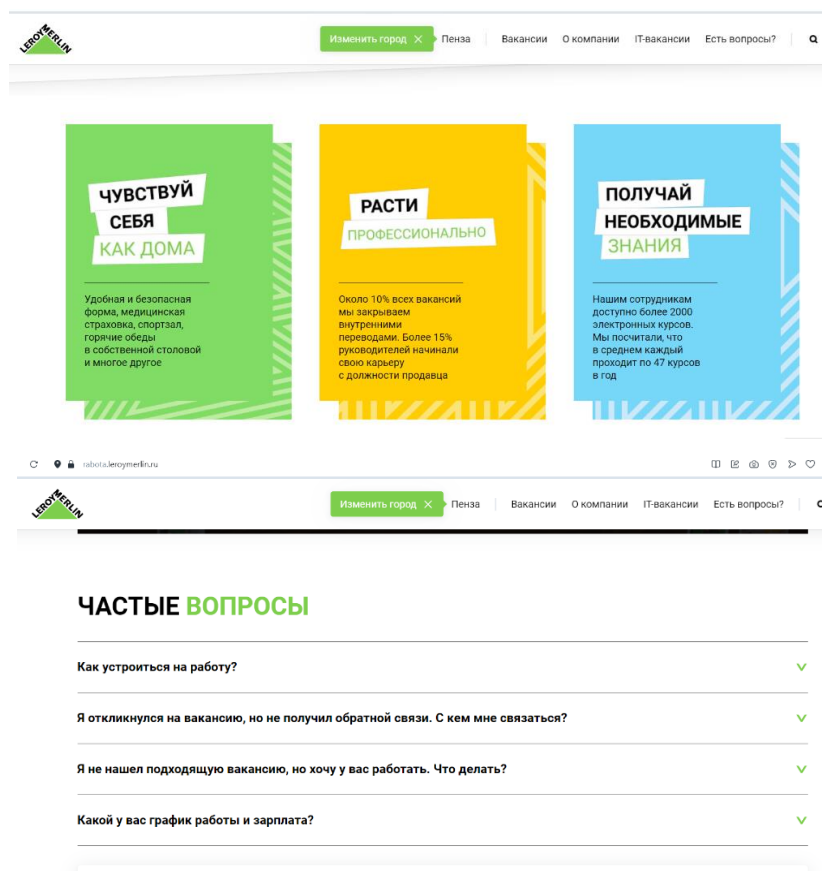


Рисунок 19 – Раздел с вакансиями на сайте

Источник: Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

Также, как и другие крупные торговые сети для удобства покупателей, формирования имиджа, организации коммуникаций компания имеет приложение и аккаунты в социальных сетях (рисунок 20).

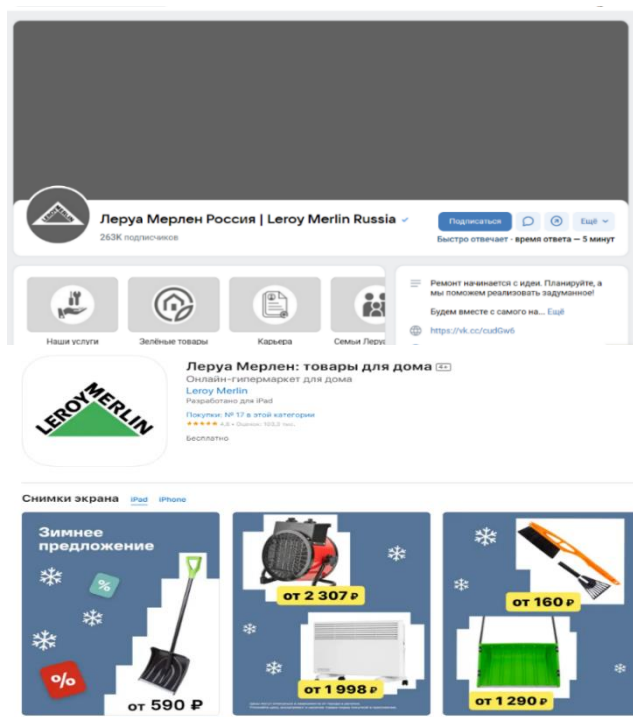


Рисунок 20 – Приложение компании и аккаунты в социальных сетях

Источник: Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

С их помощью коммуникации, как внутренние, так и внешние, становятся более оперативными и продуктивными. При этом формирование системы внутрикорпоративных коммуникаций для сотрудников компании имеет свои особенности.

С 2018 года у каждого сотрудника ООО «ЛЕ МОНЛИД» есть корпоративный мобильный телефон с набором приложений для работы. Там два слота под симки: один – под корпоративную с пакетом в 100 минут и трафиком для корпоративных приложений и 3 Гб на мобильный интернет-трафик, во второй разрешается использовать личную. На телефонах – мессенджеры, соцсети, личные звонки и корпоративный ЕММ с двумя десятками корпоративных же приложений. В результате вся необходимая информация постоянно находится в доступе: каждый сотрудник может быстро

сказать покупателю, где найти товар, сколько его осталось и даже оперативно оформить документы на продажу. В результате такого принципа работы и наличия нескольких приложений для сотрудников осуществляется непрерывное обучение: сотрудники всегда в теме корпоративной жизни, новых коллекций и товаров, они развиваются, узнают, какие вопросы будут задавать клиенты и учатся находить на них ответы. Кроме того, в прямом эфире соцсетей сотрудники проводят мастер-классы по товарам, и любой клиент может смотреть, как собирать тумбу для ванной, как украсить свой дом.

Созданное специально для сотрудников компании приложение «LMWork» – это многофункциональное мобильное приложение, которое позволяет:

- загружать и использовать полезные для работы сервисы;
- оперативно выполнять ежедневные задачи;
- оставаться в курсе важных событий;
- искать информацию в любое время в одном месте.

Посредством приложения можно уточнить и при необходимости изменить рабочий график, воспользоваться возможностями учебного портала, собрать заказ, оперативно отреагировать на вопросы и претензии клиентов, сформировать отчеты и пр.

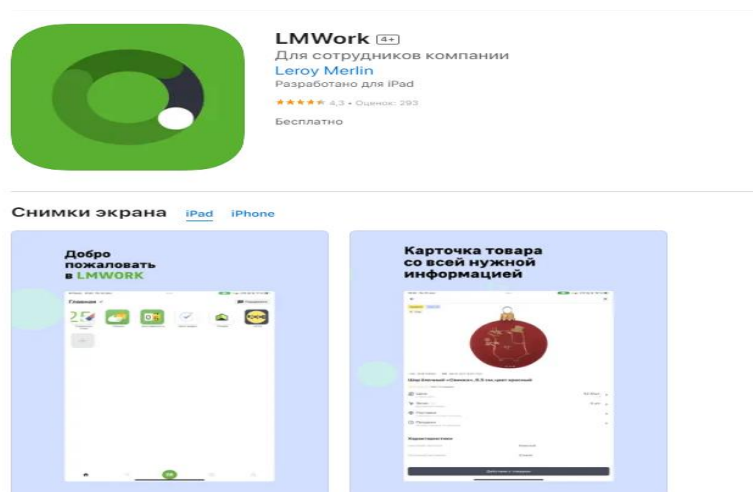


Рисунок 21 – Рабочее приложение «LMWork» для сотрудников
компании ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Отличием является и то, что для организации общения и взаимодействия с HR в ООО «ЛЕ МОНЛИД» используют собственную социальную сеть. Около 80% сотрудников — это работники торгового зала, кассиры и логисты, то есть специалисты без стационарного рабочего компьютера. Зато смартфон есть у каждого. Поэтому «True Engineering» специально для компании на основании пожеланий руководства и обсуждений с сотрудниками сделала социальную сеть в формате мобильного приложения для платформ iOS и Android.

Социальная сеть позволяет делать всё, к чему мы привыкли в сети: публиковать на своей стене новости, фото и видео, читать ленту новостей друзей и выбранных групп, искать и находить нужных сотрудников, документы и группы, писать личные сообщения другим сотрудникам и добавлять их в друзья, ставить лайки и писать комментарии, обмениваться сообщениями и файлами, совместно работать над документами, общаться в тематических группах.

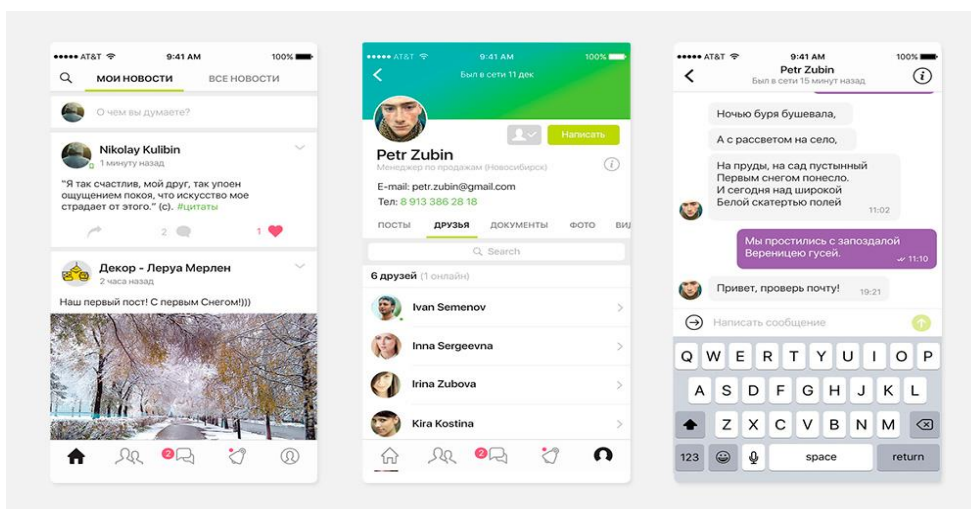


Рисунок 22 – Социальная сеть «LMWork» для сотрудников ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Удобнее всего вести совместную работу оказалось через группы: в соцсети их несколько тысяч. Есть группы, объединенные по профессиям, отделам, магазинам, социальным программам и хобби. Там быстро можно найти ответ, будь то украшение витрины или опечатка в полисе ДМС.

Неактуальные группы архивируются. В шапке каждой группы видна статистика: сколько человек состоит в группе, количество лайков, комментариев и опубликованных медиафайлов. Каждую группу ведет свой модератор. На стене группы, как и на личной стене, сотрудники публикуют посты с фотографиями, ссылками и документами.

Наиболее эффективно в соцсети решаются 5 коммуникативных задач:

1. Обмен опытом. Коллеги со всей России делятся профессиональным опытом и полезными документами. Например, как лучше продавать остатки ткани или что значит странная надпись на пробковой подложке. Креативные консультанты снимают обучающие видео прямо из торгового зала и выкладывают их в социальные сети.

2. Оперативное информирование. Социальная сеть стала прямым источником информации о компании и развитии сотрудников. Будь то эскиз нового офиса или программа для поддержки молодых лидеров. В комментариях специалисты отвечают на все вопросы и уточнения.

3. Прямая и быстрая связь с HR. Через соцсеть есть возможность напрямую связаться с HR через группу или чат. Нужные документы приходят сотруднику в личной переписке.

4. Объединение коллег из разных городов. Соцсеть — это возможность не только поделиться опытом, но и посмеяться. Одна из самых активных групп посвящена забавным случаям из общения с клиентами.

5. Организация совместного отдыха. Сотрудники договариваются о совместном отдыхе и праздниках. В социальной сети публикуются отчёты о мероприятиях: фотографии, видео, впечатления участников.

Таким образом, социальная сеть помогает ООО «ЛЕ МОНЛИД» объединять коллег из разных городов, распространять важную информацию, способствовать обмену знаниями и опытом.

При этом социальная сеть интегрирована с HRM «БОСС-Кадровик», благодаря чему в каждом профиле автоматически заполнены основные данные о пользователе: имя, должность и трудовой стаж в ООО «ЛЕ МОНЛИД»,

магазин и отдел. При желании, сотрудник может дописать свои личные контакты, указать предыдущую работу и ссылки на соцсети. Сотрудники ООО «ЛЕ МОНЛИД» могут искать нужных коллег и группы, как и в любой другой социальной сети. Настройка поиска оказалась непростой задачей: его особенность в том, что искать нужно по данным, закрытым от внешнего мира. Также осуществлена интеграция с корпоративным порталом. Перед командировкой можно найти в соцсети своего коллегу из другого города – узнать, как он выглядит, в каком отделе работает, чем интересуется.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что система внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД» имеет определенные особенности, строится на использовании многочисленных и наиболее эффективных цифровых инструментов обеспечения коммуникации. В результате корпоративный портал и корпоративная социальная сеть помогает ООО «ЛЕ МОНЛИД» эффективно решать HR-задачи компании и улучшать внутренние коммуникации: общение и обмен опытом между коллегами со всей России. Она стала удобной и безопасной площадкой для совместной работы. Внутренние данные сотрудников и конфиденциальная информация надежно защищены.

Чтобы понять, как оценивают внутрикорпоративные коммуникации в ООО «ЛЕ МОНЛИД» был проведен онлайн-опрос, состоящий из 16 вопросов, среди персонала (приложение Е). В данном опросе приняли участие 72 респондента.

Среди опрошенных респондентов чуть более половины (51,4%) отметили, что они полностью осведомлены об изменениях, которые происходят в магазине, также, 31,9% респондентов считают, что они скорее осведомлены об изменениях. И один респондент (1,4%) отметил, что он скорее не осведомлен об различных изменениях. В целом можно сказать, что почти каждый сотрудник в курсе всех изменений, происходящих в магазине и сделать вывод, что внутрикорпоративные коммуникации в организации работают хорошо (рисунок 23).

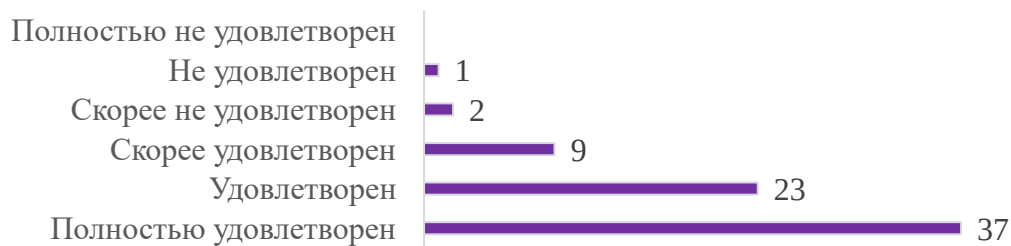


Рисунок 23– Осведомленность сотрудников об изменениях, которые происходят в магазине ООО «ЛЕ МОНЛИД», (в процентах от числа опрошенных, n = 72)

Опрошенные респонденты отметили, что получают информацию об изменениях, происходящих в магазине через собрания и брифинги магазина (83,3%), собрания отдела (63,9%), чаты и группы магазина (73,6%), чаты отдела (68,1%), а также от других сотрудников из других отделов (48,6%), от других сотрудников в своем отделе (48,6%). Также, немногие респонденты отметили дополнительно, что получают подобную информацию от службы персонала (1,4%) и в зонах отдыха (1,4%). На основе этого можно сказать, что в организации хорошо налаженная система передачи информации между сотрудниками с помощью различных инструментов внутрикорпоративной коммуникации (рисунок 24).



Рисунок 24 – Инструменты передачи информации об изменениях, которые происходят в магазине ООО «ЛЕ МОНЛИД», (в процентах от числа опрошенных, n = 72)

Стоит учесть то, как оценивают качество коммуникации в организации сами сотрудники. 30,6% респондентов считают качество коммуникации очень хорошим, 59,7% считают качество коммуникации хорошим, а также оценивали удовлетворительное (9,7%) и плохое (4,2%) качество коммуникации. Данная оценка говорит о том, что в среднем, каждый 10 сотрудник не удовлетворен качеством коммуникации в магазине (рисунок 25).

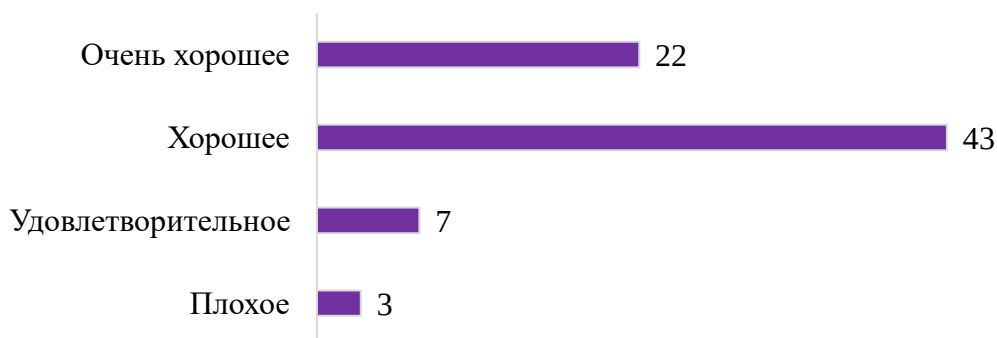


Рисунок 25 - Оценка качества коммуникации в магазине ООО «ЛЕ МОНЛИД», (в процентах от числа опрошенных, n = 72)

Респонденты дали свои комментарии, что можно было бы изменить в организации для повышения эффективности работы. Большинство респондентов отметили, что их все устраивает (68,1%) и немало респондентов отметили, что хотели бы работать с усовершенствованной версией системы Connect (31,9%), (рисунок 26).



Рисунок 26 - Изменения в организации с целью повышения эффективности работы в магазине ООО «ЛЕ МОНЛИД», (в процентах от числа опрошенных, n = 72)

До конца 2023 года организация активно использовала чаты в мессенджере телеграмм. Быть всегда «на связи» сотрудникам очень важно, так как компания имеет большой штат персонала, и без этой связи производственные процессы сильно затрудняют работу организации.

Но в связи с различными кибератаками со сторон злоумышленников, которые, на данный момент времени очень распространены, руководители, стоящие во главе компании, пришли к выводу, что передача ценной информации через телеграмм-чаты совершенно небезопасна. По этим же причинам, компания отказалась переходить на уже известные CRM-системы, такие как: Bitrix24, AmoCRM, Мегалан, RetailCRM и др. После недолгих раздумий, компания обратилась за помощью к разработчикам «VK», чтобы они разработали для ООО «ЛЕ МОНЛИД» безопасную систему для обмена внутрикорпоративными коммуникациями.

Разработчики от «VK» предложили и разработали для ООО «ЛЕ МОНЛИД» индивидуальный заказ в виде внутрикорпоративного портала «Connect». Данная система предполагает тщательную защиту системы безопасности обеих сторон от кибератак.

Система «Connect» была разработана и введена в тестовый период в конце декабря 2023 года в некоторые филиалы ООО «ЛЕ МОНЛИД». А уже 5 апреля 2024 года данная система была официально запущена во всех филиалах компании и с этой же даты корпоративные чаты ушли из мессенджера телеграмм.

Система «Connect» разработана в виде рабочего приложения, которое должно быть на смартфоне у каждого сотрудника. Компания не ограничивает возможность пользования в рабочих целях не только рабочего, но и личного смартфона – данное решение остается за каждым сотрудником. Для входа в свою учетную запись, разработчики «VK» предусмотрели LDAP - личный идентификационный номер сотрудника. Это значит, что каждый сотрудник сам создает свой логин и пароль для входа, и эта информация известна только ему. Более никто не имеет права знать такие данные.

Интерфейс приложения выглядит следующим образом (рисунок 27):

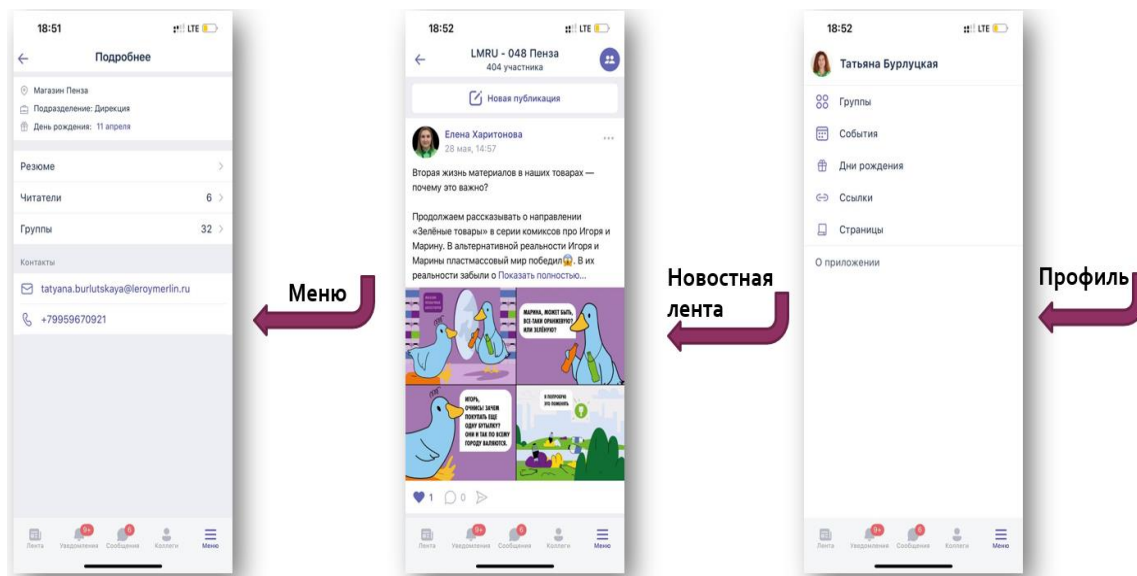


Рисунок 27 - Интерфейс корпоративного приложения «Connect»

Данная система не оснащена многопрофильными функциями и имеет некоторые сбои, благодаря чему, лояльность персонала к данному приложению очень низкая.

С целью анализа внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕМОНЛИД» была изучена документация, отражающая элементы внутрикорпоративных коммуникаций и проведено глубинное интервью с руководителем службы персонала организации (приложение Ж).

На вопрос, какими инструментами и каналами коммуникации пользуется организация для обмена информацией между сотрудниками, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Для обмена информацией наша компания использует приложение «Connect», есть информационные доски на этаже для персонала, обособленные чаты отделов, собрания магазина, а также собрания и брифинги отделов».

На вопрос, каковы основные принципы и цели внутрикорпоративных коммуникаций в организации, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Основные цели внутрикорпоративных коммуникаций — это

информированность сотрудника о том, что происходит в компании, магазине, какие есть цели и приоритеты, какие введены новшества. Если говорить о принципах, то в данном случае говорится об актуальности информации на данный момент, доступность этой информации, простота и понятность, чтобы любой сотрудник, который получает информацию по любому каналу мог сразу понять в чем смысл того или иного сообщения».

На вопрос, как оценивается эффективность внутрикорпоративных коммуникаций в организации, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Через анализ и его подведение в отчет об использовании корпоративного приложения «Connect» и ежеквартального опроса сотрудников об их удовлетворенности».

На вопрос, как организована обратная связь с сотрудниками в рамках внутрикорпоративных коммуникаций, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Обратная связь осуществляется путем проведения опроса, личной беседы с сотрудниками или руководителями отделов. По мере необходимости происходит процесс принятия решений по каким-либо вопросам».

На вопрос, есть ли в организации стратегия внутрикорпоративных коммуникаций, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«В организации существует отдел в центральном офисе по коммуникациям. Он работает с внутренними коммуникациями и внешними коммуникациями. На уровне регионов также есть руководители по внутренним и внешним коммуникациям. На уровне магазина действует следующая стратегия – вся информация должна быть доступно донесена до сотрудников через различные инструменты коммуникации».

На вопрос, разработаны ли в организации метрики для анализа стратегии внутрикорпоративных коммуникаций, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Как метрика в данном случае выступают отчеты, в которых используются проценты сотрудников, которые используют корпоративное приложение, процент изучаемых материалов сотрудниками, оценка по вовлеченности сотрудников (лайки, комментарии), и ежеквартальные опросы, мотивационные опросы. Главная цель – чтобы 80% сотрудников принимали активное участие в корпоративном приложении».

На вопрос, есть ли в организации план антикризисных коммуникаций, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Данного плана нет, так как в этом нет необходимости».

На вопрос, как повышается посещаемость корпоративных каналов, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Чтобы узнать полноценную достоверную информацию о компании и событиях, сотрудники должны зайти в единственное созданное для этого приложение «Connect». На общих собраниях напоминаем сотрудникам об этом приложении и делаем различные акценты что, как и где можно найти и ознакомиться. Также размещаем на информационных досках какие-либо события с QR-кодом, чтобы сотрудники смогли перейти в портал приложения и узнать данную информацию более подробно».

На вопрос, кто занимается корпоративным контентом – HR или PR, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Для этого существует отдельное подразделение в центральном офисе, которые занимаются общим каналом на компанию. У них существует свой план и метрика размещения новостей и событий».

На вопрос, какие планы по развитию внутрикорпоративных коммуникаций на будущее, заданный руководителю службы персонала, был получен следующий ответ:

«Планами развития занимаются в главном офисе. На уровне магазина мы предпринимаем решения на уровне тех инструментов, что уже имеются».

В процессе интервью с руководителем службы персонала выяснилось,

что руководство в курсе негативных отзывов по поводу приложения «Connect», и сам руководитель службы персонала не очень доволен результатом работы данной системы. Он также отмечает сбои в работе и недостаточность функций приложения, ссылаясь на то, что система недавно введена и постепенно наполняется и обновляется.

В ходе проведенного авторского исследования на основе маркетингового анализа конкурентоспособного рынка компаний-ритейлеров, опроса сотрудников, проведенного интервью с руководителем службы персонала можно сделать вывод о том, что в ООО «ЛЕ МОНЛИД» сильно развита система внутрикорпоративных коммуникаций, а также действует собственная безопасная система для обмена коммуникациями корпоративной приложение «Connect».

Но в процессе исследования было выявлено, что основным недостатком внутрикорпоративных коммуникаций организации является недоработанное приложение для обмена коммуникациями «Connect», которое затрудняет передачу обмена информацией между сотрудниками.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ООО «ЛЕ МОНЛИД»

В ходе представленного исследования в главах 1 и 2 была выявлено, что в ООО «ЛЕ МОНЛИД» реализуется сильная система внутрикорпоративных коммуникаций, обладающая структурированными и качественными элементами системы внутрикорпоративных коммуникаций, разработанная по требованиям современного рынка. Это связано со спецификой и международными масштабами деятельности данной организации.

В ООО «ЛЕ МОНЛИД» используют следующие элементы коммуникационного взаимодействия внутри организации:

- совещания;
- собрания магазинов;
- собрания отделов;
- брифинги;
- интранет-порталы;
- корпоративные мероприятия и т.д.

Основные задачи внутрикорпоративных коммуникаций в организации направлены на обеспечение информационной прозрачности, улучшение взаимопонимания между сотрудниками, мотивацию персонала, укрепление корпоративной культуры и др.

Для передачи сообщений организация использует следующие цифровые каналы:

- электронная почта;
- корпоративные порталы;
- внутренние чаты и т.д.

В организации существуют формальные и неформальные коммуникации. К формальным коммуникациям относятся: официальные доклады, служебные записки, отчеты, презентации и т.д. К неформальным

коммуникациям относятся: при встрече вне работы, в местах зон отдыха, в спортивном зале для сотрудников, в обеденный перерыв и т.д.

Характер передаваемых данных в коммуникации может быть разным, например, информация о проектах, задачах, целях компании, новостях, обновлениях и мероприятиях.

Основные факторы, влияющие на внутрикорпоративные коммуникации в ООО «ЛЕ МОНЛИД»:

- организационная культура;
- структура компании;
- лидерство;
- мотивация персонала и др.

К основным каналам внутрикорпоративных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД» относятся:

- официальные служебные записки;
- общие совещания;
- собрания магазина и отделов;
- брифинги;
- корпоративный портал;
- новостные рассылки;
- информационные доски.

Что касается использования бренд-медиа в корпоративных коммуникациях, то здесь стоит отметить разработку корпоративных видеороликов, размещение интерактивных материалов на сайте компании, проведение онлайн-трансляций, ведение каналов и другая подобная деятельность в корпоративном приложении.

Критериями оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие аспекты:

- уровень вовлеченности сотрудников;
- скорость распространения информации;

- отчеты;
- обратная связь от коллектива.

На основании данной системы внутрикорпоративных коммуникаций автором разработана унифицированная форма «Гайдбук» для использования как шаблонного материала и выстраивания эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций с целью применения и внедрения другими организациями.

Гайдбук основан на инновационном подходе к улучшению внутрикорпоративных коммуникаций. Данная форма позволит HR специалистам быстро и эффективно построить обмен информацией, делиться идеями и координировать работу.

С помощью гайдбука внутрикорпоративные коммуникации становятся более прозрачными, эффективными и целенаправленными. Сотрудники смогут легко находить необходимую информацию, взаимодействовать друг с другом и принимать быстрые решения.

Интегрированный шаблон также будет способствовать укреплению командного духа и повышению мотивации сотрудников. Он обеспечит возможность для взаимодействия и общения на отдельных проектах, что внесет вклад к формированию сплоченной и эффективной рабочей группы.

Гайдбук имеет вводную часть, которая представлена на рисунке 28.



Рисунок 28 – Вводная часть гайдбука

В вводной части говорится, что ключевой элемент успеха – это корпоративные коммуникации, так как они играют ключевую роль в успехе любой организации. Они обеспечивают эффективное взаимодействие между сотрудниками, руководством и внешней средой, способствуя достижению общих целей и укреплению репутации компании.

Следующей страницей является содержание, имеющее 10 пунктов (рисунок 29).

СОДЕРЖАНИЕ	
Блок 1. Функции корпоративных коммуникаций	
Блок 2. Задачи корпоративных коммуникаций	
Блок 3. Каналы и содержание корпоративных коммуникаций	
Блок 4. Характер корпоративных коммуникаций	
Блок 5. Стратегия корпоративных коммуникаций	
Блок 6. Обратная связь	
Блок 7. Практические советы по получению и анализу обратной связи	
Заключение	

Рисунок 29 – Содержание гайдбука

Далее начинается первый пункт содержания «функции корпоративных коммуникаций» (рисунок 30).

1. ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ		
1 Информационная функция	2 Мотивационная функция	3 Функция управления
Обеспечение сотрудников и заинтересованных сторон актуальной информацией о деятельности компании.	Стимулирование сотрудников на достижение корпоративных целей через эффективное общение.	Координация усилий различных подразделений и обеспечение их согласованной работы.
4 Имиджевая функция	5 Функция интеграции	
Формирование положительного восприятия компании среди внешней и внутренней аудитории.	Способствование созданию единой корпоративной культуры и ценностей.	

Рисунок 30 – функции корпоративных коммуникаций

В данном блоке раскрыты следующие функции корпоративных коммуникаций:

- Информационная функция;
- Мотивационная функция;
- Функция управления;
- Имиджевая функция;
- Функция интеграции.

Второй пункт обозначает в себе задачи корпоративных коммуникаций (рисунок 31)



Рисунок 31 – Задачи корпоративных коммуникаций

Данный блок ставит следующие задачи для последующего решения и реализации:

- Разработка и реализация коммуникационной стратегии;
- Управление внутренними коммуникациями;
- Управление внешними коммуникациями;
- Кризисные коммуникации;
- Мониторинг и анализ обратной связи.

Третий пункт включает в себя каналы и содержание корпоративных коммуникаций (рисунок 32).

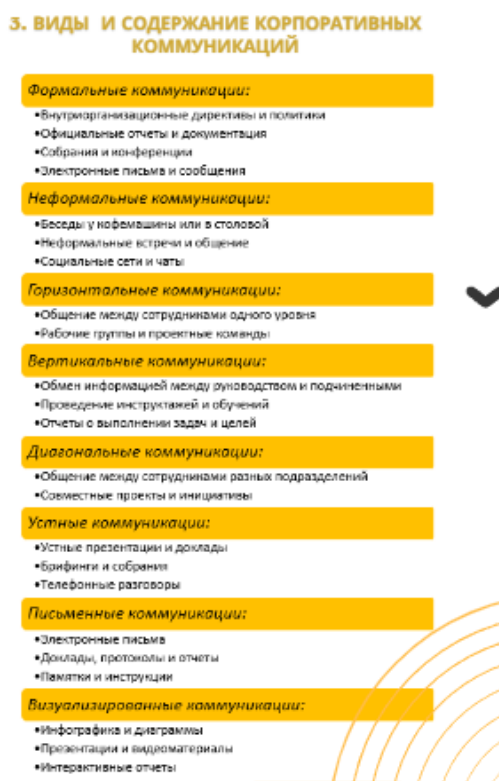


Рисунок 32 - Каналы и содержание корпоративных коммуникаций

Четвертый пункт информирует об основных каналах внутрикорпоративных коммуникаций (рисунок 33).



Рисунок 33 - Основные каналы внутрикорпоративных коммуникаций

В пункте пять рассматривается структура бренд-медиа (рисунок 34).

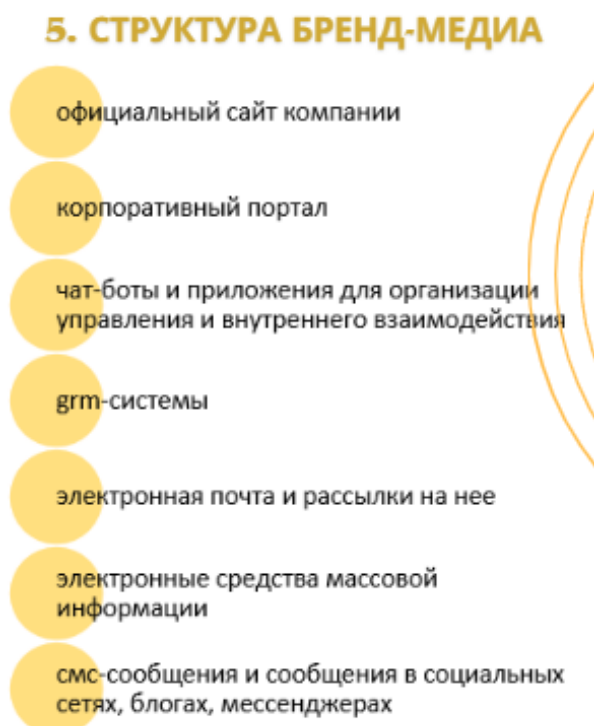


Рисунок 34 – Структура бренд-медиа

Шестой пункт информирует о характере корпоративных коммуникаций (рисунок 35).



Рисунок 35 – Характер корпоративных коммуникаций

В данном блоке рассматриваются следующие типы коммуникаций:

- Горизонтальные коммуникации;
- Вертикальные коммуникации;
- Диагональные коммуникации.

В седьмом пункте рассматривается стратегия корпоративных коммуникаций (рисунок 36).



Рисунок 36 – Стратегия корпоративных коммуникаций

Здесь раскрываются следующие аспекты стратегии корпоративных коммуникаций:

- Определение целей и задач;
- Аудитория;
- Сообщения;
- Каналы коммуникации;
- Ресурсы;
- Исполнение;
- Мониторинг и оценка;
- Гибкость и адаптация;
- Кризисные коммуникации.

В восьмом пункте говорится о теме обратной связи (рисунок 37).



Рисунок 37 – Обратная связь

В данном блоке находится информация о сборе обратной связи при внедрении модели внутрикорпоративных коммуникаций.

В девятом пункте говорится о практических советах по получению и анализу обратной связи (рисунок 38).



Рисунок 38 - Практические советы по получению и анализу обратной
СВЯЗИ

Девятый пункт делает акцент на:

- Постановку целей;
- Выбор метода;
- Анализ и интерпретацию;
- Действие и оценки.

В десятом пункте показаны критерии оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций (рисунок 39).

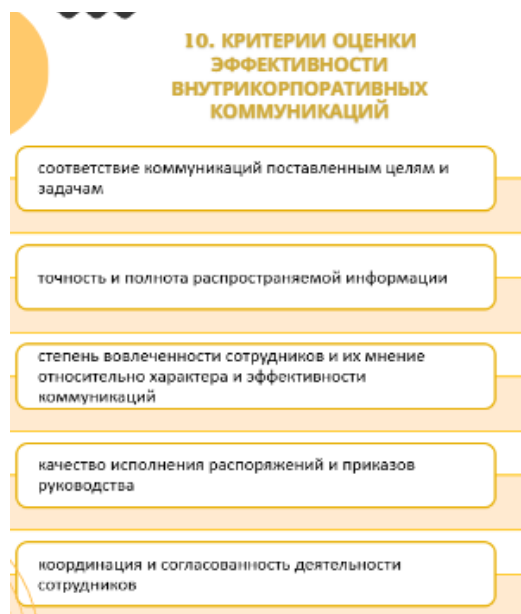


Рисунок 39 - Критерии оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций

Также, в гайдбуке есть заключительная страница (рисунок 40).

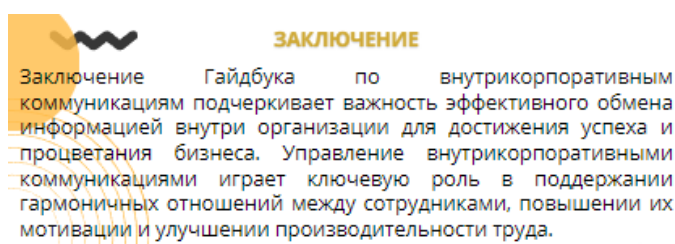


Рисунок 40 – Заключение гайдбука

В заключении отмечается, что использование авторской разработки и практических советов из гайдбука поможет HR-специалистам улучшить внутрикорпоративные коммуникации в своей компании, создать благоприятную рабочую среду, интегрировать новых сотрудников быстрее и более эффективно, а также повысить уровень удовлетворенности и

привязанности сотрудников к компании. Внутрикorporативные коммуникации — это важный инструмент управления в организации, их развитие и совершенствование принесет только пользу всем сторонам бизнеса.

В ходе исследования внутрикorporативных коммуникаций ООО «ЛЕ МОНЛИД» было выявлено, что организация обладает собственным корпоративным приложением для обмена информацией, у которого есть недостаток - недоработанное приложение для обмена коммуникациями «Connect», которое затрудняет передачу обмена информацией между сотрудниками.

Рекомендуется ввести доработки в корпоративное приложение ООО «ЛЕ МОНЛИД» - «Connect».

Главная задача — улучшить интерфейс приложения, ввести новые функции и повысить лояльность к корпоративно-важному приложению Connect.

1. В диалогах создать «важные и неважные» чаты (чаты магазина в «важные», прочие чаты в «неважные»).

2. Во всех чатах добавить функцию «управление командой» сообщения — например, в чате отдела размещают график работы, важное событие и т.д., но сотрудник среди множества сообщений просто пропускает эту информацию.

Поэтому, стоит разрешить данную функцию администраторам и модераторам чата. Она будет работать следующим образом — когда руководитель чата собирается отправить сообщение, перед функцией «отправки сообщения» будет функция «управление командой» - при нажатии на данную функцию появится два цвета: красный обозначает крайнюю важность для ознакомления, зеленый — среднюю важность сообщения. Когда руководитель выберет «цвет» сообщения, итоговое сообщение в диалоге чата будет помечено красной или зеленой обводкой. Сотрудники, перейдя в диалоги смогут увидеть красные и зеленые жирные галочки и поймут, что разместили важное сообщение. Зайдя в чат с такой информацией, сотрудник в

«фильтрах» определяет цвета и просматривает главную информацию, и ему больше не придется искать таких сообщений в чатах.

3. Чтобы не возникало недопониманий с ознакомлением важной информации – на каждом сообщении добавить функцию «просмотр» сообщений – администратор и модератор чата могут проанализировать, кто прочитал важную информацию.

4. Для полноты «подтверждения» к таким сообщениям для сотрудников создать функцию «ознакомлен» – при нажатии и удерживании сообщения с важной информацией появится окно «подтвердить информирование», это означает, что можно отследить действие с информацией – просмотрел и ознакомился.

5. В данном приложении множество «каналов», носящие разный характер – развлекательные, познавательные, семейные, рабочие и т.д. Многие сотрудники читают эти каналы, но также и не знают, что существуют другие. Поэтому стоит создать поисковую строку «по интересам» – сотрудник сможет вбить запрос на какую-либо интересующую тему, и ему появятся различные каналы, группы и чаты по его запросу. Далее, система искусственного интеллекта будет автоматически определять дополнительные варианты интересных «каналов» для сотрудника.

6. Разделить систему новостной ленты на два типа – «моё» и «интересно», где в «моё» будут появляться новостные посты тех, на кого сотрудник подписан. В «интересно» добавить различные дополнительные посты, на которые сотрудник не подписан, но его это может заинтересовать и он подпишется на других сотрудников, чаты, группы.

7. Создать развлекательный и познавательный контент через короткие видео «Merlens» – это прототип Shorts/Reels, где сотрудники и руководители смогут создавать развлекательные челленджи, по которым, кстати, в дальнейшем можно создавать конкурсы и получать за это призы, а также показывать лайфхаки, мастер-классы и вести различные рубрики.

Таким образом, следует сделать вывод, что создание и дальнейшее

использование гайдбук поможет качественно реализовать систему внутрикорпоративных коммуникаций HR-специалистам, что поспособствует выходу различным компаниям на новый уровень. Разработанные предложения для корпоративного приложения «Connect» смогут повысить заинтересованность и лояльность персонала к данной системе, обмен важной информацией будет интегрирован и совершенен. Также, сотрудники смогут просматривать и создавать новые идеи на просторах приложения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет охарактеризовать внутрикорпоративные коммуникации как одну из корпоративных бизнес-функций, связанных с выстраиванием качественного и эффективного взаимодействия между сотрудниками, структурными подразделениями, отделами, филиалами внутри компании посредством организации обмена востребованной информацией. Очевидно, что количество рабочей информации, которой обмениваются в рамках исполнения профессиональных задач и возложенных на них полномочий сотрудники современного организации, – значительно и многообразно.

В соответствии с многообразием внутренних коммуникаций, их источников, содержания, особенностей реализации и прочих аспектов выделяются различные основания их классификации в зависимости от уровня служебной иерархии, характера восприятия, формы осуществления, причины возникновения, характера передаваемых сообщений, среды взаимодействия и прочее.

Внутренние коммуникации являются не менее значимыми относительно внешних, в связи с чем, с учетом особенностей работы организации, нуждаются в управлении, постоянном мониторинге и совершенствовании.

ООО «ЛЕ МОНЛИД» - крупная международная компания, которая помогает своим клиентам делать ремонт, собрав необходимые для этого компоненты в одном месте и заботится о своих клиентах, делая низкие цены каждый день.

В период с 2022 года по 2024 год в ООО «ЛЕ МОНЛИД» произошел значительный прирост сотрудников. В основном там преобладают сотрудники мужского пола, в связи со спецификой данной компании. Средний возраст сотрудников составляет 33 года. Относительно других филиалов, Пензенский магазин имеет низкую текучесть кадров. Большинство сотрудников имеют

высшее образование, поэтому множество сотрудников компании высококвалифицированные. Также, у большей доли персонала ООО «ЛЕ МОНЛИД» стаж работы от 3 до 5 лет, то есть это опытные сотрудники, знающие свое дело. Также очень важно, что в организации осталось 40 сотрудников со дня открытия магазина в городе (9 лет назад).

В процессе проведения маркетингового анализа, опроса сотрудников и интервью с руководителем службы персонала выяснилось, что ООО «ЛЕ МОНЛИД» имеет сильные и развитые внутрикорпоративные коммуникации, но был выявлен недостаток - некачественно налаженная корпоративное приложение «Connect».

В ходе этого недостатка были предложены рекомендации по совершенствованию данного приложения: создать «важные и неважные» чаты, добавить функцию «управление командой» для модераторов чатов, добавить функцию «просмотр» для модераторов чатов, создать функцию «ознакомлен», интегрировать поисковую строку «по интересам», разделить новостную ленту на «мое» и «интересно», создать видео проигрыватель «Merlens».

Также был предложен унифицированный гайдбук, в котором собраны различные вспомогательные блоки для совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций в помощь другим организациям любого масштаба и отрасли.

Гайдбук поможет качественно реализовать систему внутрикорпоративных коммуникаций различным компаниям любого масштаба и поспособствует выходу компаниям на новый уровень. Разработанные предложения для корпоративного приложения «Connect» смогу повысить заинтересованность и лояльность персонала к данной системе, обмен важной информацией будет интегрирован и совершенен. Также, сотрудники смогут просматривать и создавать новые идеи на просторах приложения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенова А. Д. Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры // Научные записки молодых исследователей. – 2023. – №11(1). – С. 66–76.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2019. – 704 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2019. – 224 с.
4. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2019. – 352 с.
5. М.В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. – 2019. – №4 (38) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutri korporativnyh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>
6. Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса // Вестник Евразийской науки. – 2019. – №10(1). – С. 18-23.
7. Быстрова Е. С. Обзор современных и доступных на рынке платформ для построения корпоративных порталов // Молодой ученый. – 2023. – № 24 (471). – С. 12-15.
8. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2019. – 240 с.
9. Василик, М. А. Основы теории коммуникации / М. А. Василик. – М. : Гардарики, 2019. – 615 с.
10. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 231 с.
11. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В.

Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2020. – 256 с.

12. Данилов Е. А. Оценка современных каналов внешней корпоративной коммуникации в рамках системы медиакоммуникаций // Молодой ученый. – 2022. – № 26 (421). – С. 198-200.

13. Добровольская Н. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций. Справочник по управлению персоналом. 2019; 11: 27 — 31.

14. Ершова И.Г., Вертакова Ю.В. Исследование методов прогнозирования потребности в кадрах // Вестник Орел-ГИЭТ. 2019. № 2 (12). С. 117-122.

15. Е.А. Организационная культура: Учебное пособие. – М.: Риор, 2019. – 480 с.

16. Зигерд В., Лонг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2019.

17. Карагодин С. С. Социальная ответственность и корпоративное взаимодействие / С. С. Карагодин, А. Н. Шмидт // Человеческий капитал. – 2021. – № 10 (58). – С. 37–39.

18. Кодекс Этичного поведения ООО «ЛЕ МОНЛИД» / Утвержден приказом от «25» апреля 2023 года №11-ОД

19. Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А. Корпоративная и организационная культура: учебник. – Нижний Новгород, 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf

20. Козлова В.Ю., Гнездилова А.В. Роль коммуникации в управлении человеческими ресурсами и корпоративной культурой // Вестник науки. – 2023. – №6. – Т. 1. – С. 855 – 863.

21. Козлова Н. П. Корпоративные коммуникации как фактор формирования имиджа и деловой репутации компании. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-kommunikatsii-kak-faktor-formirovaniya-imidzha-i-delovoy-reputatsii-kompanii>

22. М.Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 466 с.

23. Корпоративные стратегические коммуникации: тренды в

профессиональной деятельности: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 60-летию со дня рождения В. Р. Вашкевича, Минск, 5–6 окт., 2023 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. В. Беляев (гл. ред.) [и др.]. – Минск: БГУ, 2023. – 412с.

24. Кравец М.А. Композиция элементов организационных коммуникаций // Казанская наука. 2021. № 7. С. 59-62.

25. Кули Ч. Общественная организация. Тексты по истории социологии XIX-XX веков. - М.: Наука, 2019. – с. 379.

26. Лукашенко М. А. Корпоративные коммуникации: обучить нельзя регламентировать. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-kommunikatsii-obuchit-nelzya-reglamentirovat>

27. Ляхова О.С. История и основные этапы развития теории коммуникации. Основы коммуникации [Электронный ресурс]: текст видеолекции // distanz.ru: офиц. сайт Института профессиональных инноваций. 2020. URL: <http://www.distanz.ru/videoLecture/3404/>

28. Михайлова Т.В. Приемы и форматы корпоративных коммуникаций: движение в сторону диалога // Российская школа связей с общественностью. – 2023. – № 28. – С. 156 – 159.

29. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 173-180.

30. Официальный сайт ООО «ЛЕ МОНЛИД Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

31. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. - М.: Рефл-бук, 2020.

32. Третьяков О. В. Совершенствование процесса коммуникационного взаимодействия при организации управления персоналом компании. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessa-kommunikatsionnogo-vzaimodeystviya-pri-organizatsii-upravleniya-personalom-](https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessa-kommunikatsionnogo-vzaimodeystviya-pri-organizatsii-upravleniya-personalom)

kompanii

33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 30.01.2024) // «Российская газета» – 2024. – 30 января (Федеральный выпуск № 266 (8617)).

34. Фаас, О. В. Определение профессиональной вовлеченности потенциальных сотрудников на этапе найма / О. В. Фаас // Сборник статей участников Международной научно-практической конференции ЮжноУральского государственного университета (НИУ). Челябинск : Изд. Центр ЮУрГУ, 2019. – 20-21 с.

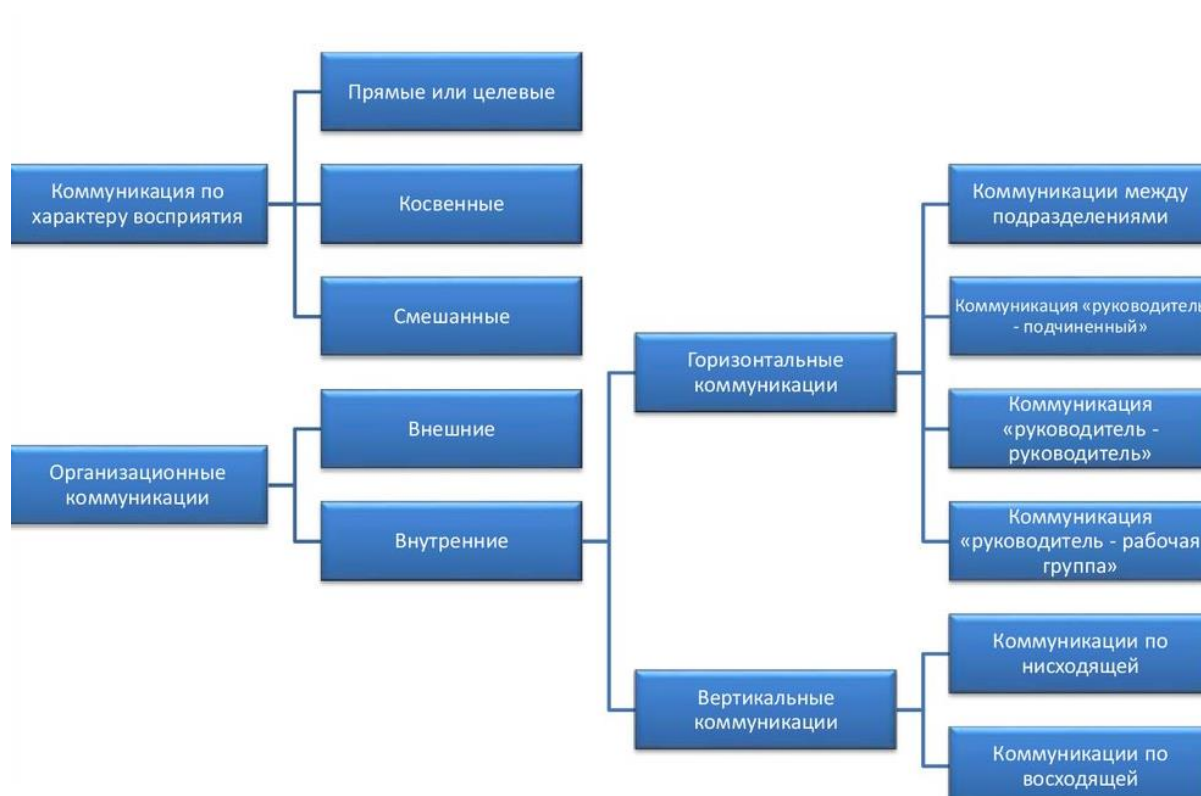
35. Футымский А. Д. Управление внутренними коммуникациями в компании // Молодой ученый. – 2023. – № 14 (461). – С. 137-140.

36. Ягодкина А.М., Цветкова О.В. Задачи развития корпоративной коммуникации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-razvitiya-korporativnoy-kommunikatsii>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Варианты классификации коммуникаций в организации



Каналы внутрикорпоративных коммуникаций

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

Источник: Составлено автором по [Быстрова Е. С. Обзор современных и доступных на рынке платформ для построения корпоративных порталов // Молодой ученый. – 2023. – № 24 (471). – С. 12-15.]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ВЫПИСКА ИЗ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ ООО "ЛЕРУА МЕРЛЕН
ВОСТОК" на период с 01.01.2018 г. (Утверждено приказом организации от 30
декабря 2018 г. №41-од) г. Пенза

"№ п/п"	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
1.	Дирекция	Итого: 21
	- Директор магазина - контролер управления - руководитель отдела по предотвращению внештатных ситуаций (ПВС) - руководитель по эффективности бизнеса магазина - руководитель сектора по обслуживанию клиентов - руководитель сектора по продажам - руководитель службы персонала - руководитель торгового сектора - руководитель цепи поставок магазина	1 1 1 1 1 1 1 12 2
2.	Отдел по ПВС	Итого: 2
	- специалист отдела по предотвращению внештатных ситуаций (ПВС)	2
3.	Администрация	Итого: 10
	- дизайнер - инженер-теплотехник - инженер-энергетик - менеджер по административным и бухгалтерским вопросам - механик - специалист по декорированию - специалист по ремонтным работам	1 1 1 1 1 3 2
4.	Служба персонала	Итого: 3
	- координатор по хозяйственному обеспечению персонала - менеджер по администрированию персонала - специалист по администрированию персонала	1 1 1
5.	Сектор по обслуживанию клиентов	Итого: 44
	-кассир-консультант -менеджер сектора по обслуживанию клиентов	40 4
6.	Отдел по работе с корпоративными клиентами ПРО	Итого: 14
	- инженер по продажам кластера - менеджер по работе с ключевыми клиентами кластера - менеджер по транзитам кластера - руководитель отдела продаж по работе с ключевыми клиентами кластера - специалист по документообороту кластера	1 5 1 1 1

	- специалист по работе с ключевыми клиентами кластера	5
7.	Услуги	Итого: 2
	-менеджер отдела услуги	1
	-специалист отдела-услуги	1
8.	Торговый сектор	Итого:143
	- менеджер отдела	18
	- продавец-консультант	104
	- специалист по продажам проектов	21
9.	Стажеры	Итого: 0
10.	Кадровый резерв	Итого: 0
11.	Отдел по работе с профессиональными и корпоративными клиентами	Итого: 16
	- менеджер по развитию клиентов	6
	- специалист по продажам	10
12.	Центр обслуживания магазинов	Итого: 4
	- менеджер по охране труда	1
	- менеджер по работе с сообществами	1
	- руководитель по работе с сообществами	1
	- специалист технической поддержки	1
13.	Цепь поставок магазина	Итого: 123
	- администратор цепи поставок магазина	21
	- менеджер цепи поставок магазина	3
	- специалист цепи поставок магазина	99
	Итого по документу: 382	

Кодекс этичного поведения ООО «ЛЕ МОНЛИД»



Краткое содержание



1. ВКЛАД ЛИДЕРОВ КОМПАНИИ



2. НА КОГО РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ ДАННЫЙ КОДЕКС?



3. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДАННЫЙ КОДЕКС?



4. НАШИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА



УВАЖЕНИЕ К ЛЮДЯМ

1. Безопасность превыше всего
2. Разнообразие
3. Домогательства и сексизм
4. Защита персональных данных
5. Конфликт интересов



УВАЖЕНИЕ К КОМПАНИИ И НАШЕЙ ЭКОСИСТЕМЕ

1. Приглашения и подарки
2. Коррупция и вознаграждение за упрощение формальностей
3. Отношения с поставщиками товаров/услуг и посредниками
4. Гранты, патронаж, спонсорство, лоббирование
5. Борьба с мошенничеством



5. КАК СООБЩИТЬ О НАРУШЕНИИ КОДЕКСА ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ?

- Кто может сообщить о нарушении?
- Как сообщить о нарушении?
- Защита лица, сообщившего о нарушении



6. ПОСЛЕДСТВИЯ НЕСОБЛЮДЕНИЯ КОДЕКСА ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ

КОДЕКС ЭТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Уважаемые коллеги, друзья!

Если бы меня спросили: в чем основное отличие Леруа Мерлен от других компаний — я бы ответил — в нашей уникальной культуре.

Для меня люди — это главная ценность. Мы всегда заботимся о благополучии и развитии наших сотрудников. Я убежден: **соблюдать принципы деловой этики — значит уважать наших сотрудников, клиентов, партнеров, нашу Компанию.**

В 2018 году мы создали наш первый Кодекс Этики. Это был важный шаг для безопасности наших сотрудников и партнеров. Сейчас развитие этической культуры достигло нового этапа, и я рад сообщить вам о выходе нового Кодекса Этики.

Я считаю, что этот документ — воплощение нашего опыта, лучших практик и стремления **создавать комфортную среду для всех участников нашей большой экосистемы.**

Я горжусь, что в нашей Компании есть Кодекс Этики, и использую его в работе каждый день. И призываю вас стать представителями ценностей Леруа Мерлен и поступать этично в любой ситуации.

Лоран Луи Клод Дефассье
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



V.06.04.2023

3



1. ВКЛАД ЛИДЕРОВ КОМПАНИИ

Лидеры Компании обеспечивают реализацию ценностей и принципов Кодекса этического поведения. Они активно задействованы в повышении осведомленности, распространении и соблюдении данного Кодекса среди руководящих комитетов и сотрудников.



2. НА КОГО РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ ДАННЫЙ КОДЕКС?

Кодекс этического поведения распространяется на **всех сотрудников Компании** (включая стажеров и практикантов). Если положения данного Кодекса строже требований законодательства, в такой ситуации Кодекс обладает преимущественной силой, и необходимо руководствоваться именно им. Данный Кодекс также распространяется на всех должностных лиц Компании. Он вступает в силу, как только создается новое подразделение Компании.

Компания может в любое время вносить корректировки в Кодекс этического поведения в соответствии с изменениями в применимом законодательстве или при возникновении новых прецедентов.

Для того чтобы воплечь в реализацию наших принципов наших сотрудников и партнеров, мы создали специальные Кодексы этического поведения. Ваша задача — применять положения Кодексов в своей работе и транслировать их содержание за пределами Компании.

Кодекс этического поведения может быть дополнен в соответствии с требованиями применимого законодательства (все дополнения следует изложить в приложениях к Кодексу).



V.06.04.2023

4



3. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДАННЫЙ КОДЕКС?

Компания ожидает от своих сотрудников честности и лояльности, благоразумия и осмотрительности, профессионализма и осознанности в рамках своих должностных обязанностей. Ориентируясь на Кодекс этического поведения в любых обстоятельствах, мы можем соответствовать данным ожиданиям.

В настоящем Кодексе представлены модели поведения, основанные на уважении к людям и Компании. Однако данный документ не претендует на полноту разбора всех возможных этических ситуаций и проблем, с которыми вы можете столкнуться. Если у вас возникнут вопросы, обсудите их со своим руководителем.

Вы также можете обратиться:

- к антикоррупционному референту по всем вопросам, связанным с мошенничеством и коррупцией;
- к HR-референту по вопросам, связанным с домогательствами и дискриминацией;
- к лидерам соответствующих направлений по вопросам, связанным с охраной труда, защитой персональных данных и так далее.

Если вы столкнулись с ситуацией, этичность которой вызывает у вас сомнения, задайте себе следующие вопросы:

- Соответствует ли ситуация Кодексу этического поведения?
- Законно ли это?
- Оправдано ли мое решение?
- Буду ли я чувствовать себя комфортно, если о моем решении узнают в Компании или за ее пределами?

Если ответ на один или несколько из этих вопросов отрицательный, следует воздержаться от дальнейших действий и обратиться за консультацией к руководителю или лицам, указанным в списке выше.



4. НАШИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА



УВАЖЕНИЕ К ЛЮДЯМ



1. БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО

ИСКЛЮЧЕНИЕ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ И ЗАБОЛЕВАНИЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

В Компании мы ставим безопасность во главу угла.

Для охраны труда и защиты наших клиентов и партнеров мы должны следовать строгим протоколам безопасности, действующим на территории наших магазинов и складских помещений.

Каждый несет ответственность за свою безопасность и безопасность окружающих.

Наши принципы

Компания соблюдает требования местного законодательства и положения Политики по безопасности людей и имущества. Компания стремится расширить возможности руководителей и сотрудников, обучая их предотвращению несчастных случаев. Все наши партнеры на объектах Компании также обязаны следовать нашей политике безопасности и требованиям применимого законодательства.

Безопасность зависит от поведения отдельных людей. Все сотрудники, независимо от занимаемой должности, должны вносить свой вклад в развитие культуры безопасности.

Поэтому вы должны:

- Всегда придерживаться мер, гарантирующих вашу безопасность, в частности носить средства индивидуальной защиты (СИЗ), если того требуют обстоятельства или специфика вашей работы.
- Воздерживаться от любых действий или решений, потенциально опасных для жизни и здоровья сотрудников, поставщиков, субподрядчиков, клиентов и других людей.
- Вмешиваться в случае несоблюдения правил безопасности, принимать меры по устранению выявленного вами риска.
- Немедленно предупреждать руководителя и уполномоченных лиц о любом риске, который вы не в состоянии устранить самостоятельно.

V.06.04.2023

6

Анализ систем внутрикорпоративных коммуникаций ведущих ритейлеров современного рынка

ООО «Лента».

Говоря о системе внутренних коммуникаций в компании, стоит отметить, что на предприятии имеется собственная Коммуникационная политика, целью которой является успешная и продуктивная коммуникация с представителями всех целевых аудиторий во внешней и внутренней среде. За обеспечение коммуникаций отвечают такие структурные подразделения, как Служба по связям с общественностью, руководители региональных филиалов, директора конкретных магазинов, структурные подразделения и работники, отвечающие за проведение кадровой работы. Отдельно на уровне центрального аппарата имеется Специалист по внутренним коммуникациям, о чем свидетельствует соответствующая вакансия.

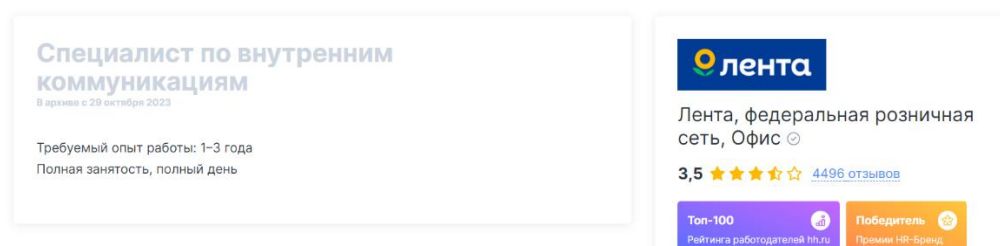


Рисунок Д.1 – Вакансия специалиста по внутренним коммуникациям на
портале «НН»

Политика внутрикорпоративных коммуникаций выступает в качестве одного из элементов информационной политики организации в целом. С учетом особенностей развития организации в контексте современного общества и цифровой экономики основой коммуникационного процесса выступает сайт компании – рисунок Д.2.

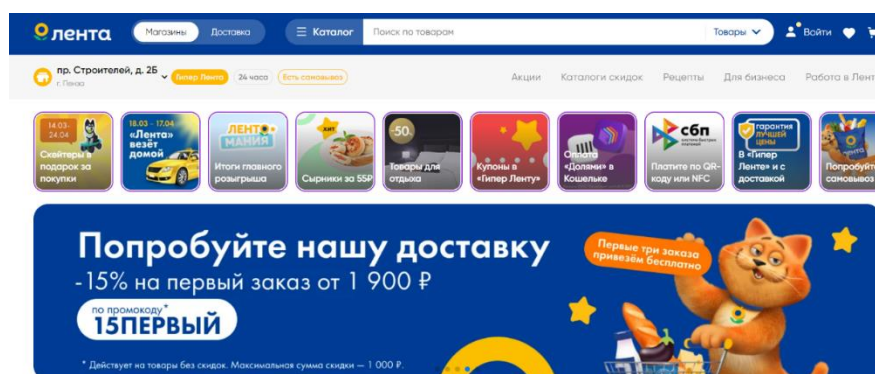


Рисунок Д.2 – Скриншот главной страницы сайта компании

На сайте представлена вся информация относительно организации, истории и особенностей его развития, каталог продукции, перечислены с детальным описанием все актуальные акции, представлены данные о доставке, реализована ссылка с возможностью заказа доставки необходимых товаров. В рамках осуществления взаимодействия с реальными и потенциальными партнерами имеется раздел «Для бизнеса», которая предполагает сотрудничество с корпоративными партнерами. В соответствующем разделе прописаны контакты, актуальные для конкретного региона и обозначены возможности и преимущества, которые получают партнеры по программе «Лента PRO» - рисунок Д.3.



Рисунок Д. 3 – Преимущества и особенности сотрудничества по программе «Лента PRO»

В рамках осуществления внутренних коммуникаций на сайте имеется раздел для действующих и потенциальных сотрудников под названием

«Работа в «Ленте». В соответствующем разделе обозначены основные преимущества и особенности работы в компании, возможности для отдельных категорий сотрудников – рисунок Д.4. В соответствующем разделе имеются все необходимые контакты для налаживания коммуникации.

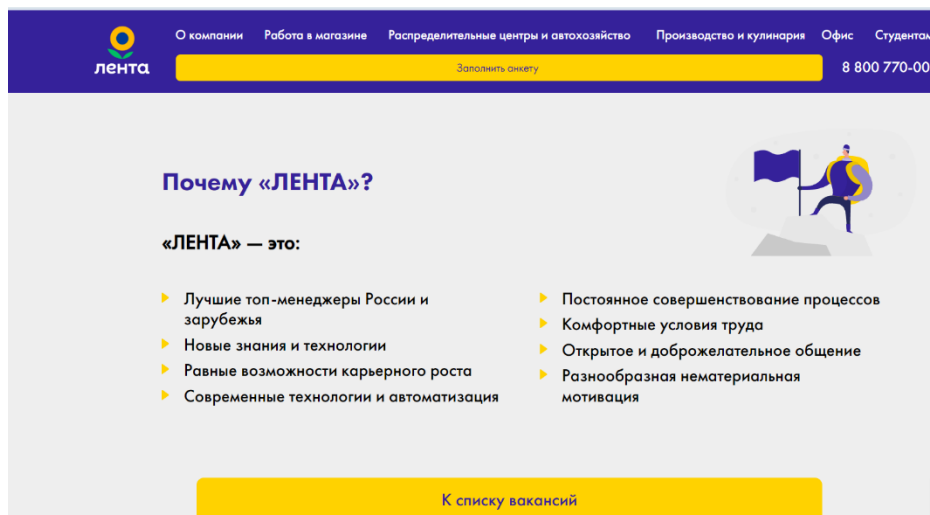


Рисунок Д.4 – Раздела «Работа в «Ленте»

При выборе адреса доступны вакансии в регионе – рисунок Д.5.

Всего вакансий: 13

○ 5

○ 10

● 20

○ 50

Вакансия	Зарплата от	Зарплата до	Направление деятельности	Адрес	Метро
Заместитель начальника Кулинарного производства	67000	77000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Заместитель руководителя секции	39000	43000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Кассир	35000	38000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Кассир	35000	38000	Магазин	Пенза, улица Антонова, 188	Откликнуться
Повар мясного цеха	48000	54000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Помощник повара	30000	34000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Помощник повара	30000	34000	Производство	Пенза, улица Антонова, 188	Откликнуться
Продавец производства	41000	45000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Продавец производства	41000	45000	Магазин	Пенза, улица Антонова, 188	Откликнуться
Продавец-универсал	36000	41000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково, проспект Строителей, 25	Откликнуться
Продавец-универсал	36000	41000	Магазин	Пенза, улица Антонова, 188	Откликнуться
Специалист отдела	40000	40000	Магазин	Пенза, микрорайон Арбеково,	Откликнуться

Рисунок Д.5 – Вакансии, доступные в Пензе

При этом компания активно формирует имидж во внешней среде, используя для этого рекламу на радио и ТВ, проведение различного рода акций, которые активно освещаются в средствах массовой информации, на сайте магазинов сети, подкрепляются посредством выпуска рекламных

листовок, буклетов, участия компании в благотворительных мероприятиях – рисунок Д.6.



Рисунок Д.6 – Наименее востребованные акции, прошедшие в сети «Лента» в 2023 году

Одним из элементов коммуникативной стратегии выступает также программа лояльности. Несмотря на то, что в целом она направлена на привлечение и удержание клиента, то есть относится к внешним коммуникациям, формирование у сотрудников представлений о собственной компании как сильном и конкурентоспособном игроке выбранного сегмента рынка является важным с точки зрения обеспечения репутации. Дополняет программу лояльности мобильное приложение «Лента» – рисунок Д.7.



Рисунок Д.7 – Система лояльности клиентов и приложение «Лента»

Непосредственное внимание уделяет компания и напрямую внутренним коммуникациям. Основой внутренних коммуникаций является выделение ценностей, свойственных для сотрудников. При этом соответствующее предложение сегментировано для различных категорий сотрудников, в том числе: сотрудников розницы, сотрудников производства, офисные работники, сотрудники распределительных центров, IT-специалисты, стажеры. Главная мысль, идея посылка для сотрудников – это то, что «Лента» представляет собой

не только сеть гипермаркетов, но и является компанией, активно использующей современные технологии, Big Data, обладает уникальной корпоративной культурой и безграничными возможностями для карьерного развития. В этом ключе разработаны баннеры для использования в социальных сетях и в карьерном разделе, плакаты, макеты сувенирной продукции, текстовое и визуальное оформление страницы работодателя на сайте hh.ru, страницы и шаблоны вакансий для каждого сегмента аудитории.

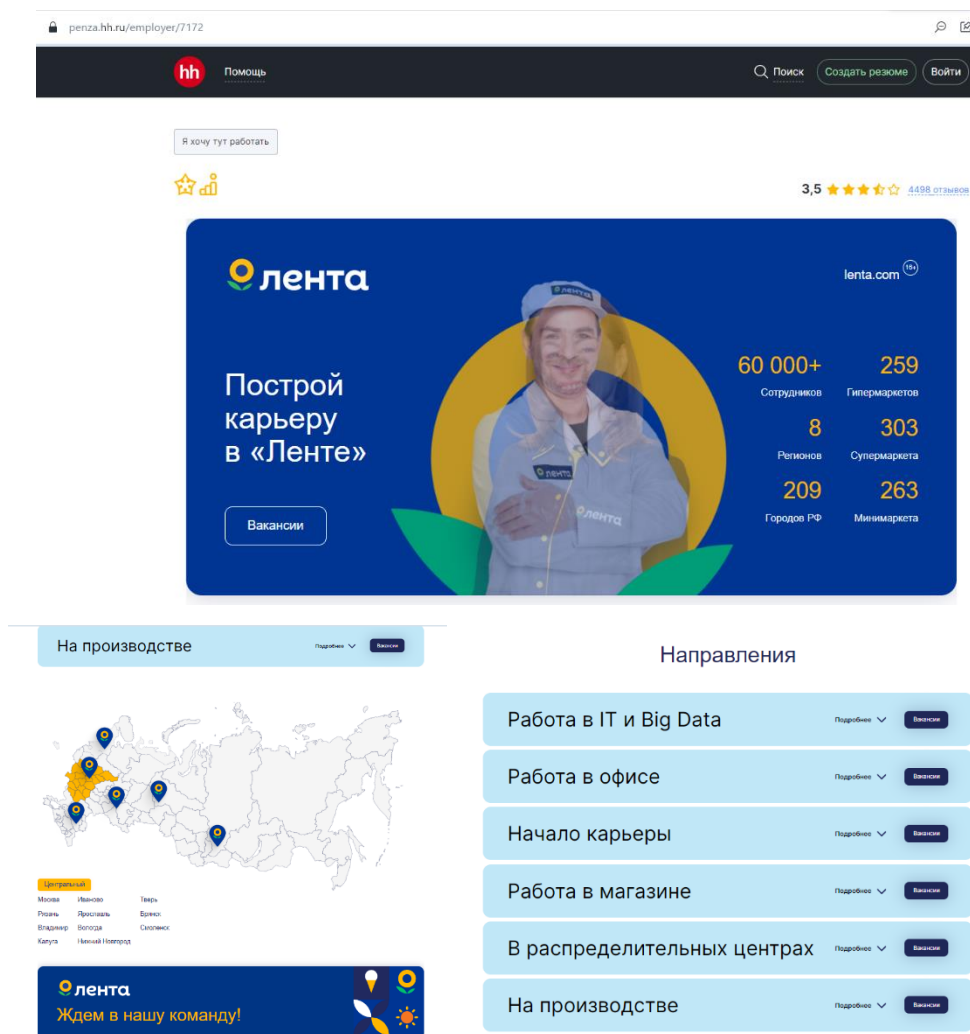


Рисунок Д.8 – Оформление страницы работодателя на hh.ru

Вакансии можно посмотреть по всем обозначенным направлениям, настроив их по географическому признаку. В социальных сетях имеются как общие аккаунты магазинов сети, так и специализированные аккаунты для сотрудников – рисунок Д.9.

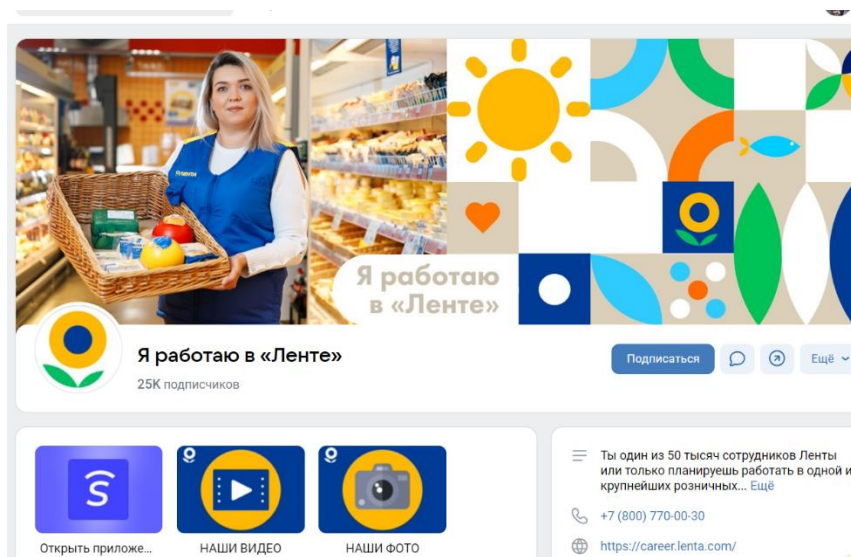


Рисунок Д 9 – Сообщество «Я работаю в «Ленте» в сети «ВКонтакте»

В нем представлены статьи относительно трудоустройства и особенностей адаптации, проводятся конкурсы среди сотрудников, имеется возможность общения сотрудников как между собой, так и с подписчиками страницы – рисунок Д.10.

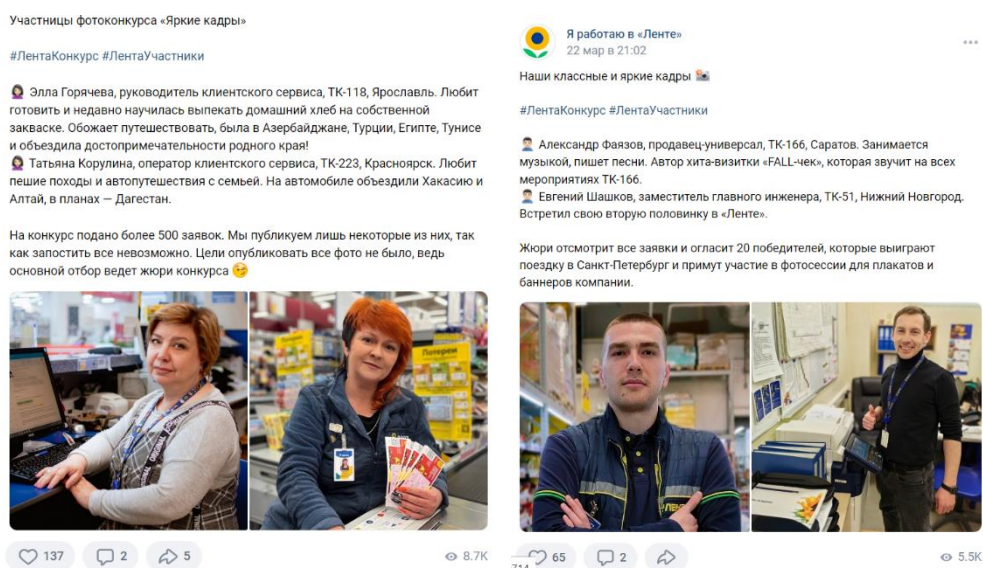


Рисунок Д.10 – Проведение конкурсов для сотрудников

Специально для удобства сотрудников компании создано приложение «Лента Спутник», а также его мобильная версия – рисунок Д.11.



Лента Sputnik (4+)
Приложение для сотрудников
[Alexey Moiseev](#)
Разработано для iPad
★★★★★ 3,8 • Оценок: 153
Бесплатно

Рисунок Д.11 – Приложение «Лента Sputnik»

Приложение предоставляет сотрудникам компании «Лента» удобный способ доступа к различным функциям и информации. С помощью этого приложения сотрудники могут быть в курсе последних новостей, изучать структуру компании и профили коллег, а также находить контактную информацию для конкретных магазинов.

Кроме того, «Лента Sputnik» позволяет получить доступ к базе знаний с интересными материалами и статьями. Благодаря функционалу приложения сотрудники также могут проверить свои бонусы и посмотреть график выплат и авансов. Приложение предоставляет удобный способ просмотра планов отпусков и графиков коллег. Также сотрудники могут принимать участие в опросах компании и быть первым, кто узнает о льготах и бонусах для сотрудников. Планируется, что функционал приложения будет расширяться в соответствии с возникающими потребностями и основными направлениями кадровой работы, деятельности сотрудников согласно их должностным обязанностям. В дальнейшем, в мобильном приложении появится возможность проходить обучение, адаптацию, смотреть доступные вакансии, проводить оценку результативности и деятельности сотрудников, планировать карьеру и многое другое.

В рамках осуществления внутренних коммуникаций на в магазинах сети также используются традиционные совещания, планерки перед началом проведения смены (для определения результатов смены, обмена впечатлениями, постановки задач, объема выполненной и предстоящей работы). В процессе распределения обязанностей между сотрудниками

используются такие методы как делегирование полномочий, приказы, распоряжения и указания руководителей, вводные инструктажи. В компании часто устраивают разнообразные мероприятия. Например, соревнования между «Лентами» из разных городов, археологические слёты, корпоративы. Еще в команде есть традиция поздравлять коллег с днём рождения.

Одним из базовых внутренних документов, определяющих основу внутренних коммуникаций, выступает Кодекс корпоративной этики. В нем обозначены основные принципы и требования, которые должны быть соблюдены при организации взаимодействия сотрудников между собой, с подчиненными и клиентами. В частности, согласно Кодексу, при взаимодействии с подчиненными руководитель обязан:

- проявлять доброжелательность, внимательность и беспристрастность, поддерживать в коллективе благоприятный социально-психологический климат, бесконфликтность;

- поддерживать у своих подчиненных и других работников дух командной работы и партнерства, стремление к профессиональному совершенствованию и новаторству;

- создавать условия для обучения, самообразования работников и повышения ими профессиональной квалификации, содействовать формированию кадрового резерва.

В соответствии с базовыми принципами Кодекса, руководство компании стремится к тому, чтобы взаимодействие между сотрудниками организации выстраивалось на основе уважения личности и нацеленности на результат, с тем чтобы успешно решать профессиональные задачи, обеспечивать условия для профессионального и личностного развития и поддерживать конструктивные отношения в коллективе. Работники должны относиться друг к другу с уважением и достоинством, поощрять сотрудничество и командную работу. Руководство стремится к слаженности и командному характеру работы на всех уровнях. В соответствии с этим компания приветствует доброжелательные взаимоотношения сотрудников и всеми силами

способствует сохранению благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Все разногласия сотрудников решаются их непосредственным руководителем. В числе корпоративных ценностей компании определены такие принципы поведения как

- порядочность, честность, корректность и вежливость в отношениях между коллегами по работе, толерантность, создание атмосферы сотрудничества;

- оказание помощи друг другу в достижении лучшего результата, обмен опытом и информацией, работа в команде

- рациональное использования рабочего времени коллег по работе и своего рабочего времени;

- приверженность культуре неприятия коррупции.

Отдельно в Кодексе сформированы требования относительно ведения деловых переговоров, разговоров по телефону, порядка и особенностей ведения деловой переписки, сформулированы нормы этикета электронного взаимодействия. При этом установлено, что нарушение правил внутреннего трудового распорядка сотрудниками влекут за собой дисциплинарные взыскания и могут послужить поводом для отказа от дальнейшего сотрудничества компании с работником.

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о том, что в настоящее время в компании сложилась собственная система внутрикорпоративных коммуникаций, основанная как на использовании традиционных методов, так и на основе современных средств коммуникации, например, сайта компании, приложений, в том числе, разработанных специально для сотрудников, Кодекса корпоративной этики.

ПАО «Магнит».

Говоря об особенностях внутренних коммуникаций бренда, стоит отметить, что они точно также, как и в случае с другими магазинами, связаны с формированием и поддержанием бренда, осуществлением связей с общественностью. В качестве инструментов формирования имиджа и

репутации компания также активно использует сайт – рисунок А.12, на котором в соответствующих разделах представлена информация о самой компании, основных этапах ее развития, ассортименте, реализована возможность онлайн-заказа и доставки товаров, имеется каталог продукции, описаны текущие акции, обозначены партнеры, имеются материалы о действующей в магазинах сети системе лояльности.

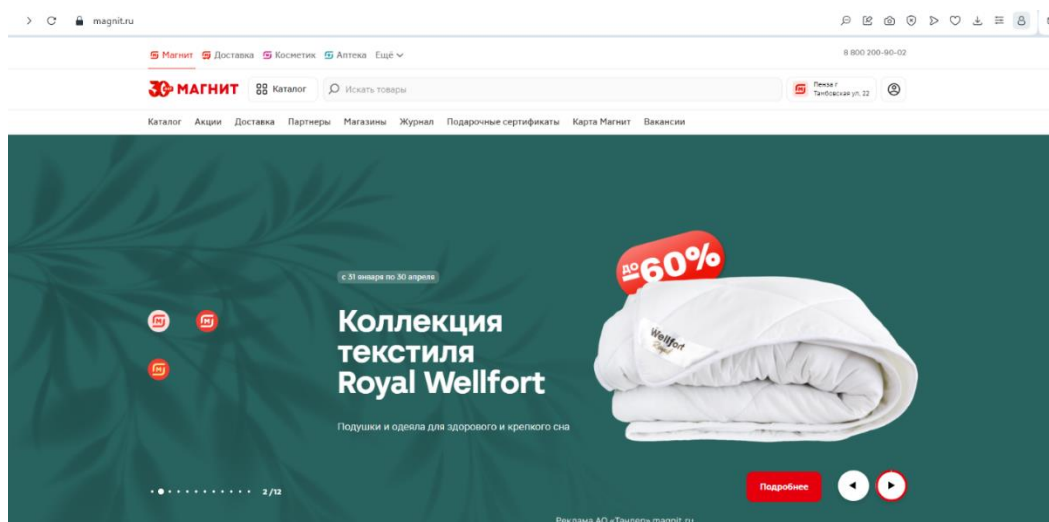


Рисунок Д.12 – Главная страница корпоративного сайта компании

В разделе «Магнит». Вакансии» имеются данные о преимуществах работы в магазине и вакансиях. Соответствующие предложения можно структурировать по географическому принципу – рисунок А.13.

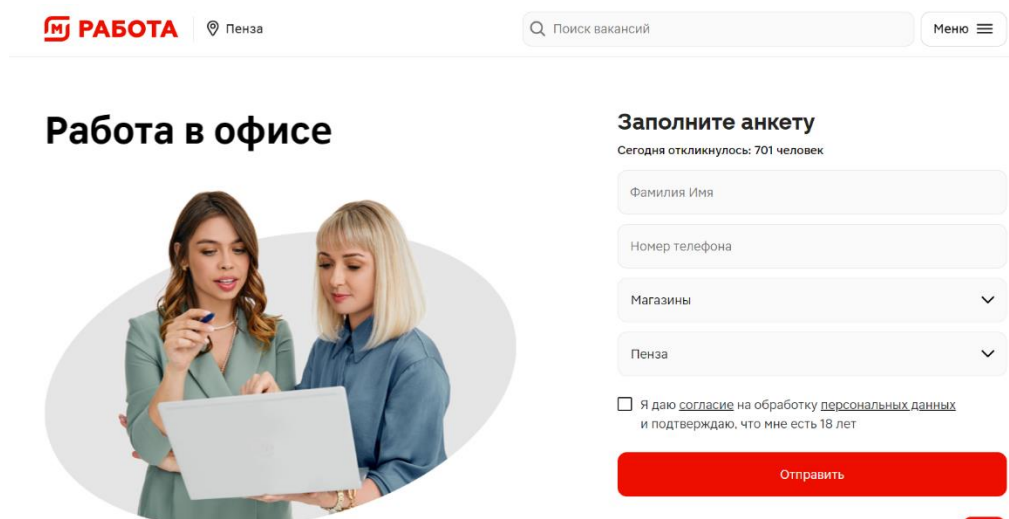


Рисунок Д.13 – Раздел сайта для соискателей

В соответствующем разделе сайта можно выбрать раздел, связанный с возможностью трудоустройства в офисы компании, магазины, на склад, в

транспортные отделения. Сразу же на сайте можно откликнуться на одну из вакансий. Действуют мобильные приложения «Магнит» и «Магнит. Доставка» - рисунок 14.

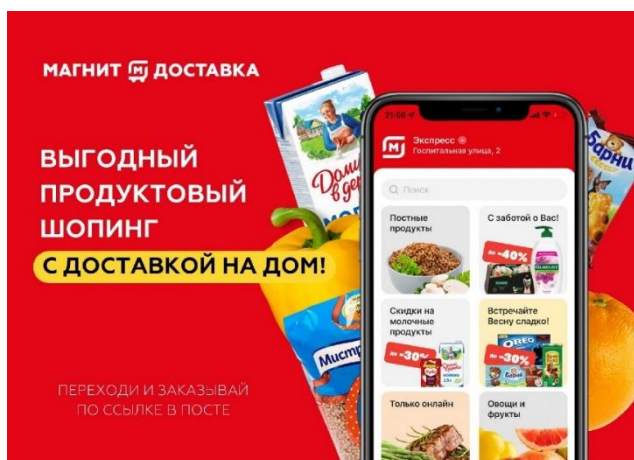


Рисунок Д.14 – Мобильные приложения «Магнит»

В мобильном приложении имеется информация об акциях, реализована возможность доставки и индивидуальных предложений, реализована собственная система лояльности. Имеется бонусная карта, которая существует как в оффлайн-формате, так и в рамках функционирования мобильного приложения.

Действуют аккаунты компании в социальных сетях – рисунок Д.15.

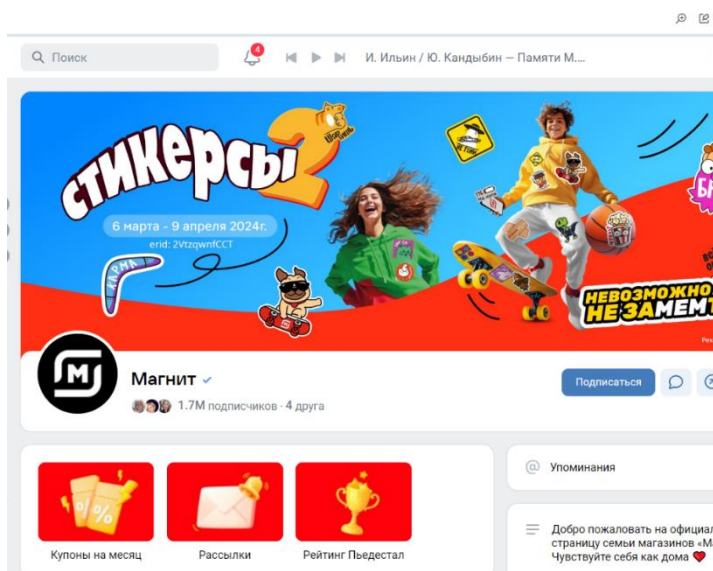


Рисунок Д.15 – Аккаунт ПАО «Магнит» в социальной сети «ВКонтакте»

Компания использует различные виды рекламы: видеоролики, буклеты, брендированный транспорт, ценники, размещение в магазине баннеров с

объявлениями об акциях, размещение баннеров в приложении и на сайте – рисунок Д.16.

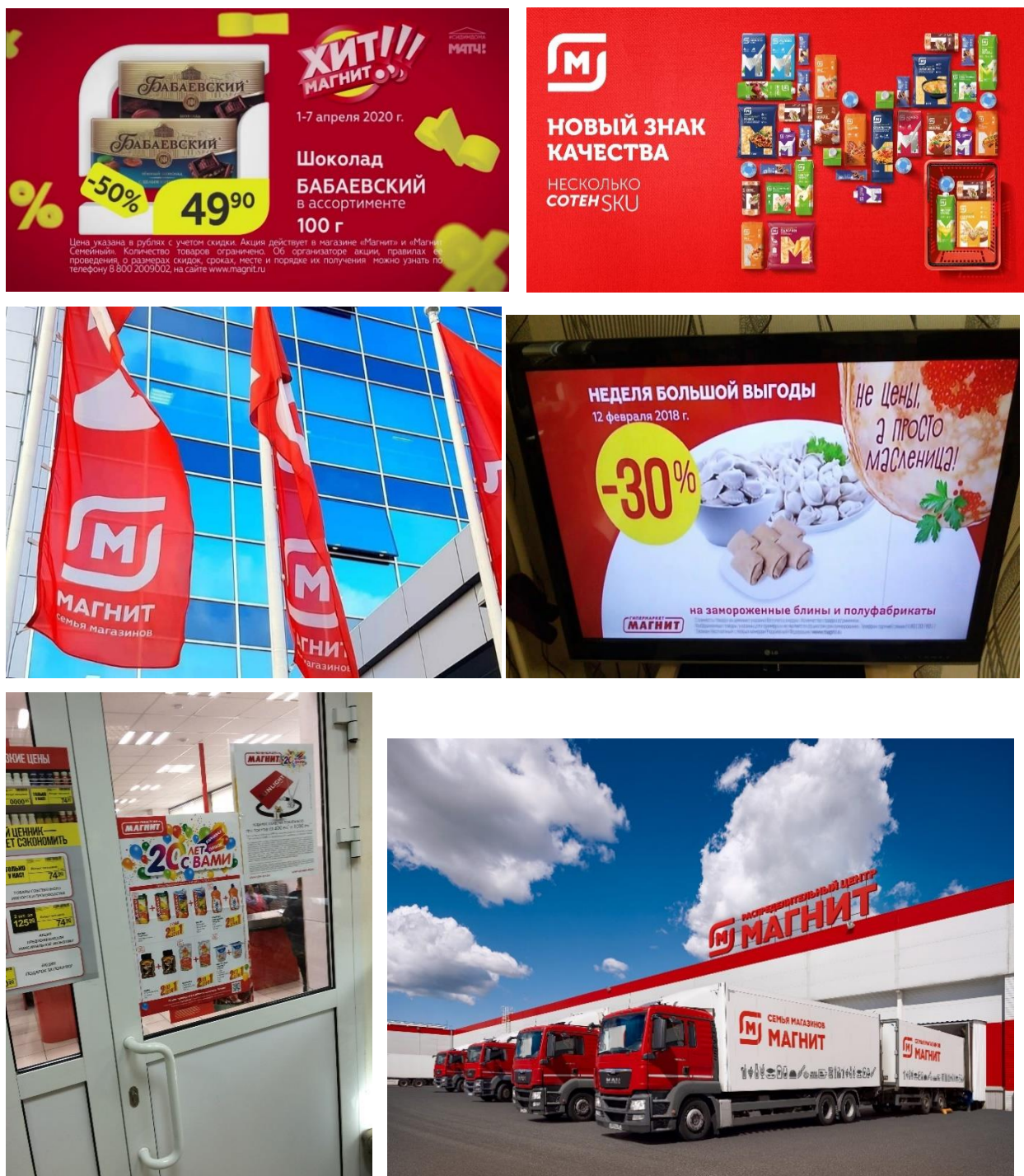


Рисунок Д.16 – Образцы рекламной продукции ПАО «Магнит»

Перечисленные аспекты коммуникаций направлены, преимущественно, на представителей внешних целевых аудиторий, однако, являются важными и для организации внутренних коммуникаций, формирования определенного представления сотрудников о компании, повышении уровня лояльности в

отношении к руководству, мотивации к профессиональному развитию, формирования репутации компании на рынке труда.

Основными каналами взаимодействия сотрудников, руководства и сотрудников являются:

- горячая линия;
- социальные сети;
- корпоративная пресса;
- исследования удовлетворенности;
- программы лояльности;
- корпоративные мероприятия.

В рамках организации внутренних коммуникаций также используются как традиционные методы, в числе которых организационно-распорядительные методы управления и документы: приказы, устные указания, распоряжения руководителей, так и совещания, мозговые штурмы, инструктажи, планерки перед началом смены. Имеется в компании и Кодекс деловой этики. В соответствии с ним сотрудники принимаются на работу исключительно исходя из их знаний, образования, опыта работы, квалификации, успешного прохождения вступительного тестирования знаний. Все внутренние кадровые решения принимаются аналогичным образом, с учетом персонального результата работы каждого сотрудника. Запрещается трудоустройство лиц, находящихся в близком родстве или свойстве с сотрудниками Компании, если их должность связана с непосредственной подчиненностью одного из них другому. Не приветствуется трудоустройство лиц, находящихся в близком родстве или свойстве с сотрудниками Компании, если их должность связана с подчиненностью одного из них другому через нескольких подчиненных.

В Компании действуют необходимые механизмы сбора и обработки жалоб и претензий в области соблюдения прав человека, а также о фактах корпоративного мошенничества и коррупции. Сотрудники Компании и любые заинтересованные лица, обладающие информацией об известных или

предполагаемых нарушениях правил деловой этики, действиях коррупционного характера, мошенничестве, конфликте интересов, хищении, превышении должностных полномочий, нарушениях прав человека может передать эту проблему через горячую линию по вопросам соблюдения этики. При этом «Магнит» соблюдает и гарантирует конфиденциальность и безопасность передачи поступивших сообщений. Структура соответствующих обращений на Горячую линию в 2022 году представлена на рисунке Д.17.

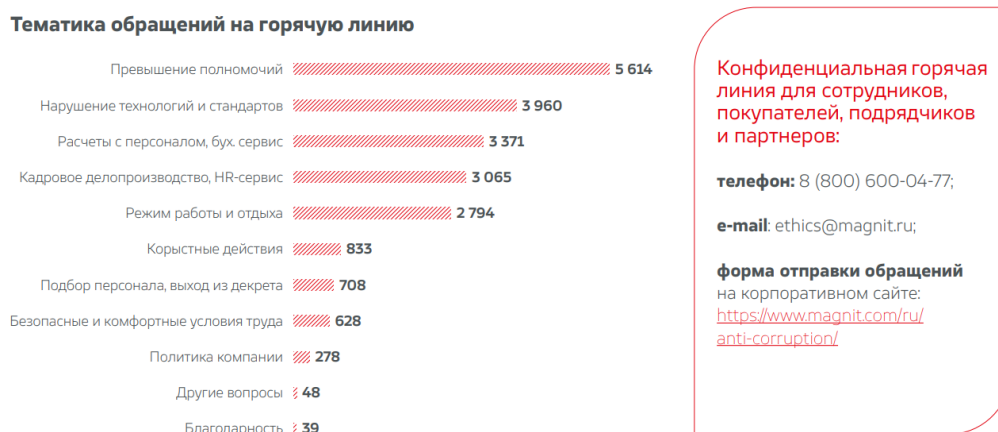


Рисунок Д.17 – Структура и тематика обращений на Горячую линию сотрудников

Компания признает необходимость работы сотрудников в условиях культурного многообразия. Это является источником и ключевым фактором успеха в бизнесе. В Компании строго запрещена любая дискриминация по любым признакам, например, таким как: пол; возраст; национальность; вероисповедание; внешность; инвалидность, здоровье и пр. В качестве базовых ценностей во взаимодействии сотрудников как по вертикали, так и по горизонтали определены взаимное уважение, вежливость, тактичность. Запрещено любое поведение, которое может унижить человеческое достоинство. Ни один сотрудник не должен подвергаться каким-либо притеснениям, преследованиям со стороны коллег / руководителей. Несоблюдение положений Кодекса этики, требований трудовой дисциплины может повлечь за собой применение мер дисциплинарной ответственности, вплоть до увольнения.

Регулярно проводятся опросы и анкетирования сотрудников по основным вопросам кадровой политики, эффективности мотивации, условий труда и пр. Соответствующие вопросы затрагиваются в рамках регулярно выходящего корпоративного издания. В 2023 году Издание компании «Магнит» признано «Лучшей корпоративной газетой в области ритейла». Большой экспертный совет оценивал рубрики, тематические вкладки, интервью, визуализацию контента и фото. «Наш Магнит» стала лауреатом следующих профессиональных номинаций: «Лучшее фото», «Лучшее интервью», «Лучшая визуализация контента», а также получила диплом в дополнительной номинации «Высокий уровень решения корпоративных задач».

Специально для удобства сотрудников разработано приложение «Твой Магнит» - рисунок Д.18.

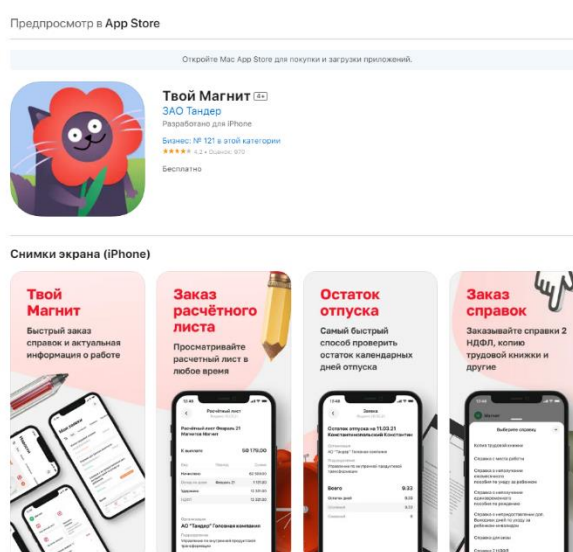


Рисунок Д.18 – Мобильное приложение «Твой Магнит»

Приложение обеспечивает быстрый доступ к кадровым сервисам, возможность участия в программах корпоративного обучения и развития, открывает доступ сотрудникам к библиотеке «Alpina Digital», а также доступ к привилегиям по программе «Магнит-Дисконт», информации о новостях, основных событиях, происходящих в компании, реализации корпоративных проектов и решений.

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о том, что

внутрикорпоративные коммуникации в сети «Магнит» также предполагают использование как традиционных, так и современных методов взаимодействия сотрудников как по вертикали, так и по горизонтали. В числе эффективных для компании методов коммуникации можно отметить Горячую линию, корпоративное приложение, социальные сети, сайт компании, а также проводимые традиционно в торговых организационных совещания, инструктажи, планерки.

ООО «АШАН».

Точно также, как и другие ритейлеры, компания для формирования имиджа и осуществления коммуникации с представителями внешней среды использует сайт компании, публикации в средствах массовой информации, рекламу в СМИ, рекламу и информирование на сайте.

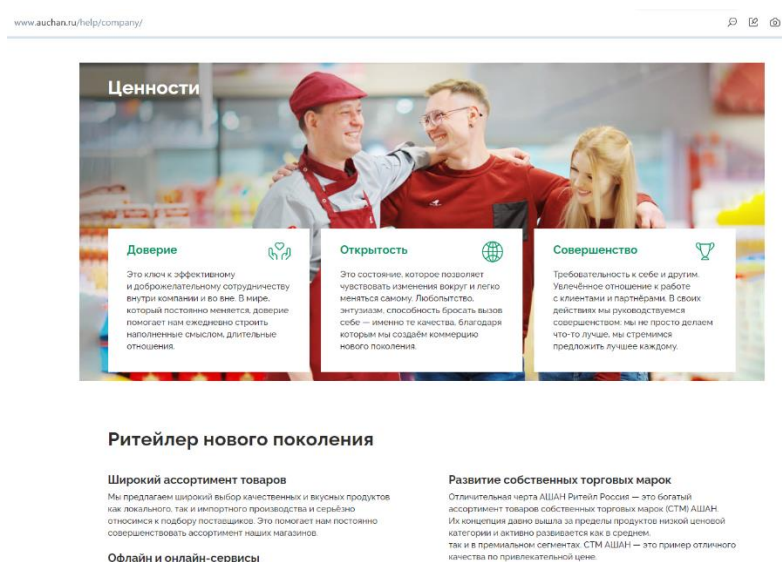


Рисунок Д.19 – Главная страница сайта компании

Стоит отметить, что раздела сайта, предназначенного специально для сотрудников или посвященного трудоустройству, нет. Но имеются также аккаунты в социальных сетях, где организовано общение, в том числе, с сотрудниками, отзывы на официальных сайтах трудоустройства, приложение сети – рисунок Д.20.

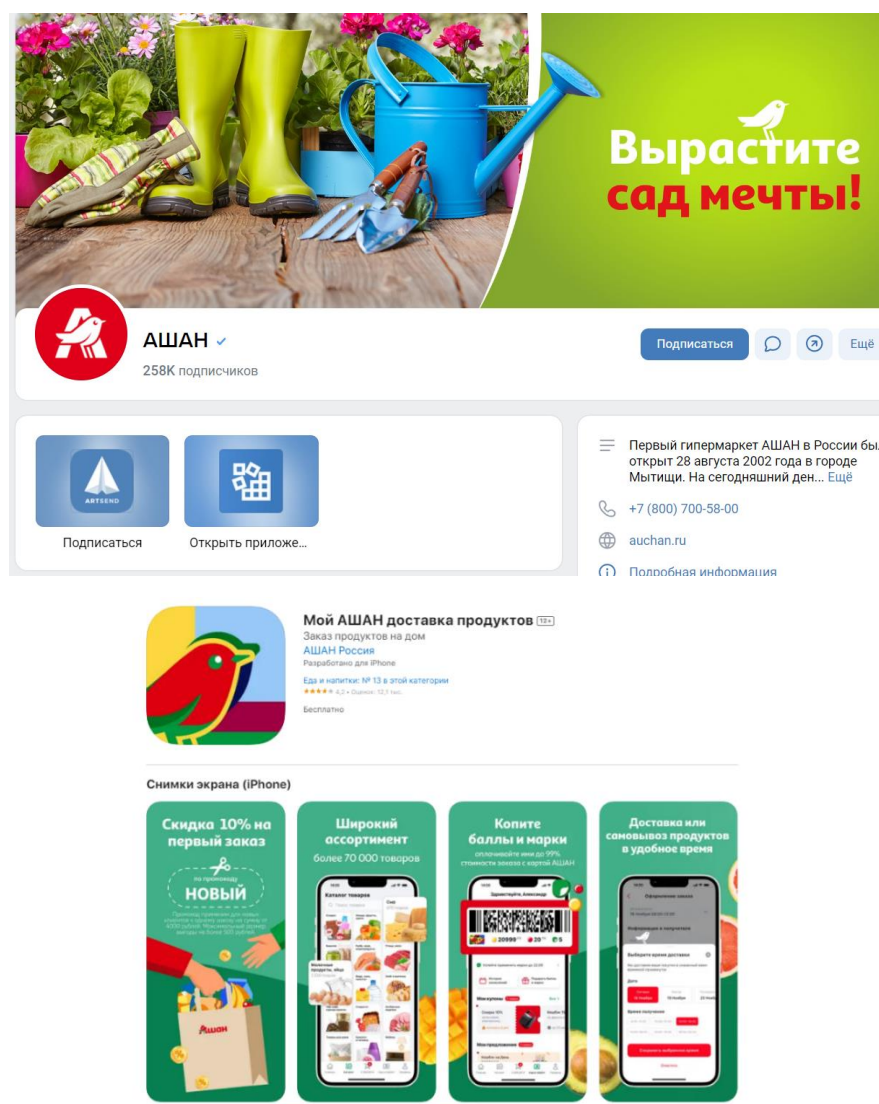


Рисунок Д.20 – Аккаунты в социальных сетях и приложение «АШАН»

Соответствующие инструменты являются основой формирования имиджа компании и информационной политики во внешней среде, что также важно для формирования представлений сотрудников о компании и определения ключевых приоритетов и инструментов повышения лояльности. Это основные каналы коммуникации с клиентами, к ним подключены смс-уведомления, e-mail, пуши и мессенджеры. Платформа для колл-центра ведет клиентские обращения и собирает обратную связь.

Для организации коммуникаций в структуре центрального аппарата действуют отделы внутренних и внешних коммуникаций. Одним из источников коммуникации с персоналом выступает собственный телеканал «АШАН ТВ». В целях сбора и обеспечения обратной связи в системе

внутренних коммуникаций используется инструмент «Барометр» – внутреннее исследование удовлетворенности сотрудников по различным аспектам: условия труда, атмосфера в коллективе, стиль руководства, лояльность, приверженность компании и др.

Для организации взаимодействия, повышения сплоченности и организации неформального взаимодействия сотрудников компании организует различные мероприятия, праздники (Дни здоровья, Защиты окружающей среды и т. д.), разнообразные конкурсы и соревнования внутри компании между магазинами, подразделениями, отделами. Для детей сотрудников также проводятся праздники и мероприятия, организовываются билеты на представления и мастер-классы.

Для организации внутреннего взаимодействия и получения оперативной обратной связи, решения внутренних и спорных вопросов используются как традиционные методы коммуникации, в том числе, собрания сотрудников, инструктажи, планерки, так и цифровые технологии. Специально для сотрудников создано приложение «АШАН BIRDY», в котором собраны все инструменты для внутренней коммуникации – рисунок Д.21. Компания придерживается политики ответственного трудоустройства, в связи с чем в ней работают около 1000 сотрудников с нарушениями слуха. Для организации их деятельности используется программа, где в режиме реального времени можно пригласить онлайн-сурдопереводчика. Он поможет перевести речь на жестовой язык и наоборот. Этим приложением могут воспользоваться и сотрудники «Ашан», и покупатели.

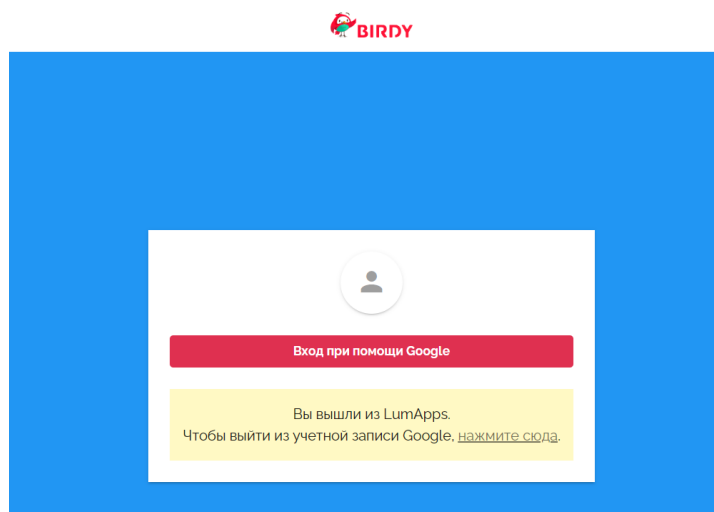


Рисунок Д.21 – Приложение для сотрудников «АШАН»

Также, как и во всех крупных компаниях в настоящее время, в «АШАН» имеется кодекс корпоративной этики. В нем отдельно определены основные принципы взаимодействия с клиентами, акционерами, партнерами по бизнесу, сотрудниками, обществом. Но стоит отметить, что соответствующие положения сформулированы достаточно размыто, с использованием традиционных общих формулировок.

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о том, что политика внутрикорпоративных коммуникаций компании «АШАН» предполагает ориентацию на общечеловеческие ценности, ориентируется на принцип взаимного уважения, сотрудничества, использует для организации внутренних коммуникаций как традиционные инструменты, так и цифровые технологии.

ООО «Вкусвилл».

В рамках формирования стратегии внутренних коммуникаций компания точно также, как и другие ритейлеры, стремится к формированию положительного имиджа во внешней среде, так как два названных направления коммуникации, безусловно, связаны друг с другом. В качестве инструментов формирования бренда и имиджа стоит назвать, в частности, работу на официальном сайте, наличие приложения для клиентов, наличие аккаунтов в социальных сетях, которые являются более оперативным

средством получения информации, в том числе, для сотрудников организации в рамках формирования внутренних коммуникаций. На сайте имеются данные о компании, возможность заказа продуктов – рисунок Д.22.

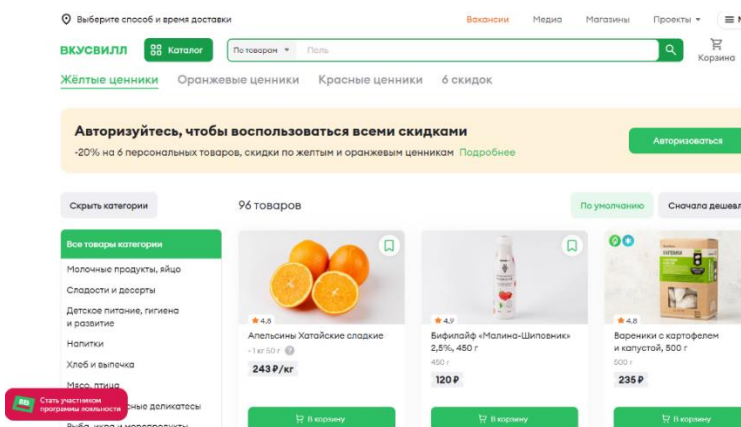


Рисунок Д.22 – Главная страница сайта компании

Отдельный раздел посвящен трудоустройству. В нем определены перспективы и преимущества работы в команде компании, обозначены основные направления социальной политики, выделены перспективы профессионального развития – рисунок Д.23.

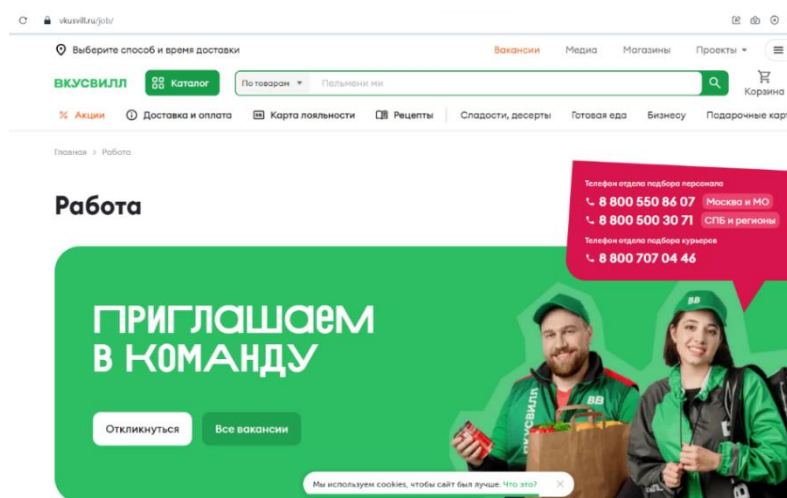


Рисунок Д.24 – Раздел «Работа»

Также на сайте есть раздел Подкасты, где содержатся материалы о том, как еда влияет на отношения людей, кто такие технологи и чем занимаются, какие странные сочетания продуктов нравятся людям и почему и ещё много всего интересного. В разделе с рецептами размещаются идеи для полезных завтраков, перекусов, праздничных застолий. Во вкладке «Наши проекты» в разделах «Благотворительность» и «Экология». Там собраны все добрые и

полезные дела и инициативы, к которым могут присоединиться и покупатели, и партнеры, и сотрудники.

Имеется несколько каналов и аккаунтов в социальных сетях. Например, «[Полезное вкусно](#)» – основной телеграм-канал ВкусВилла. Здесь компания также публикует новости, анонсирует экспертные статьи, проводит опросы и голосования, размещает данные о работе сотрудников, вакансиях, основных направлениях и особенностях социальной политики компании.

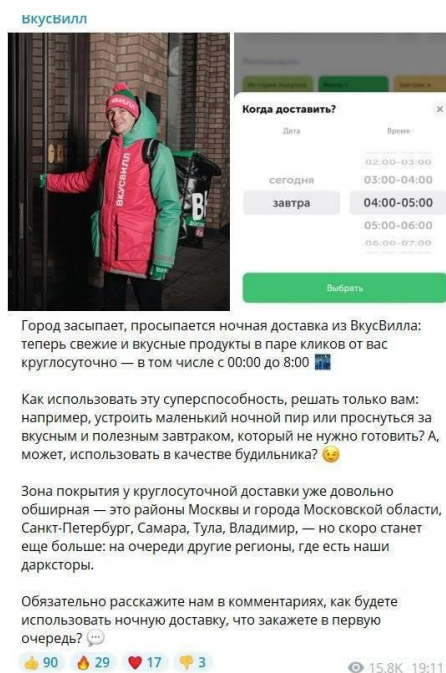


Рисунок Д.25 – Канал «Полезно и вкусно» в сети Телеграм

«[Планета ВкусВилл](#)» – это онлайн-пространство в Телеграме, члены которого могут участвовать в различных активностях, публиковать фотографии и видео, оставлять отзывы о продуктах и просто болтать обо всём на свете.

«[Вкусные скидки](#)» – официальный телеграм-канал для тех, кто хочет делать не только полезные, но и выгодные покупки. С каналом «Вкусные скидки» покупатели будут в курсе всех акций, скидок, предложений с кешбэком и других приятных предложений.

Сообщество «[ВКонтакте](#)» является одним из самых популярных среди аккаунтов сети. Тут публикуются регулярно свежие новости о компании,

полезный контент, имеются многочисленные возможности для обратной связи, возможность задать вопрос и оперативно получить ответ на него.

Также имеется мобильное приложение, в котором есть все технические возможности для обеспечения удобства покупателей. Каталог, оформление доставки, личная карта лояльности, все скидки и акции, а также рецепты и статьи.

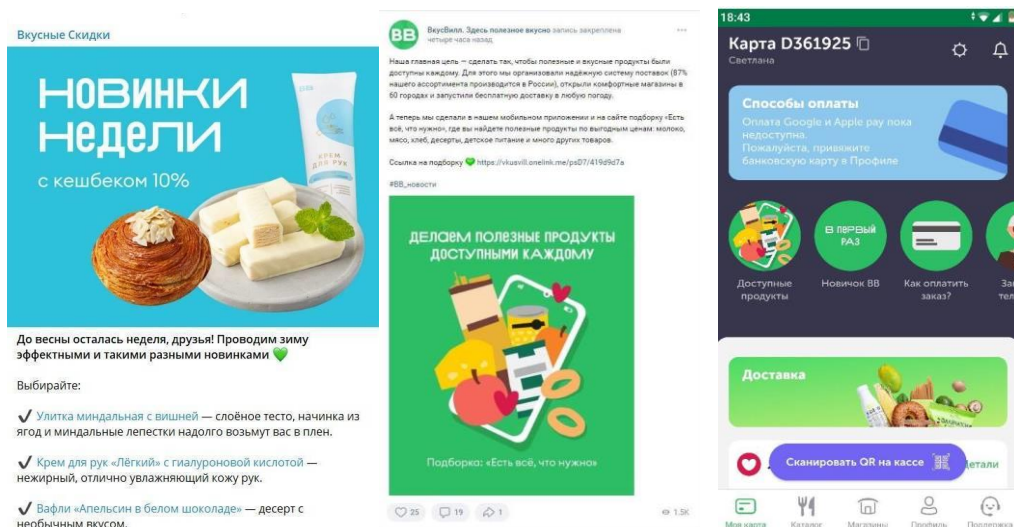


Рисунок Д.26 – Аккаунты и каналы в социальных сетях и мобильное приложение «ВкусВилл»

Компания позиционирует свое стремление оставаться другом для покупателя, в связи с чем отмечает, что основными целями взаимодействия с покупателями являются следующие принципы:

- быть дружелюбными, честными и неравнодушными;
- радовать едой и отзывчивым сервисом;
- делать так, чтобы питаться полезно и вкусно было просто;
- помогать вести здоровый и экологичный образ жизни.

Основой коммуникаций как во внешней, так и во внутренней среде определены следующие положения:

1. Люди и их интересы на первом месте
2. ВкусВилл – понятный для людей
3. Нам нечего скрывать и не за чем

4. Быть полезными и вдохновлять

Программа лояльности «ВкусВилл» «Давайте дружить» отличается от аналогичных продуктов конкурентов тем, что является собственной разработкой бренда с уникальными для отечественного рынка возможностями для покупателей. Вместо простой бонусной карты компания дает персонализированные предложения с элементами геймификации. Во «ВкусВилле» действуют скидки по цветным ценникам, вознаграждение за покупки по партнерской программе, накопление скидки от 3 до 10% по программе «Разнообразное питание», акции «Любимый продукт» и «6 скидок», система бонусов «ВкусВилл» и специальные предложения. Для удобства покупателей все возможности программы лояльности собраны в специальном разделе на сайте «Путешествие по карте лояльности» в легком интерактивном формате.

При этом компания рассматривает дальнейшее увеличение объемов и доли выручки от доставки как стратегическое направление деятельности. В 2022 году запущен сервис экспресс-доставку за 30 минут. Для развития этого направления компания сделала ставку на открытие дарксторов. Так, за год ритейлер запустил более 100 новых дарксторов не только в Москве и Петербурге, но и еще в 18 городах своего присутствия. Таким образом, сейчас «ВкусВилл» имеет 103 даркстора.

Также компания стремится к развитию концепции натурального и здорового питания в различных сегментах продаж. Одним из новшеств стратегического развития стало открытие микромаркетов. На сегодняшний день сеть насчитывает 530 точек, около 90% из них установлены в офисах и коворкингах. Микромаркет представляет из себя сервис, состоящий из нескольких холодильников, сухих стеллажей и кассы самообслуживания с ассортиментом готовой кулинарии, молочной продукции, снеками, напитками. За три года их общая численность увеличилась более чем в два раза.

Безусловным конкурентным преимуществом компании выступает

качество обратной связи с покупателями. Обобщение результатов обращений покупателей в социальных сетях, на сайте компании, на электронную почту, организованные горячие линии выступает основой принятия стратегических решений. Об этом говорят темпы развития соответствующих сервисов: если в 2012 году на горячую линию «ВкусВилла» поступало от 20 до 50 звонков, сегодня в день обрабатывается более 4 тысяч звонков от покупателей. Число специалистов по обратной связи превысило 600 человек, они занимают уже целый офис. За 2022 год было принято рекордное количество обращений от покупателей – 5 607 739 звонков, писем и сообщений в социальных сетях. В мобильном приложении покупатели ставят оценки выбранным продуктам, сегодня средняя оценка – 4,69. Если рейтинг какого-то продукта снижается ниже определённого порога, он проходит несколько этапов проверок и может быть выведен из ассортимента.

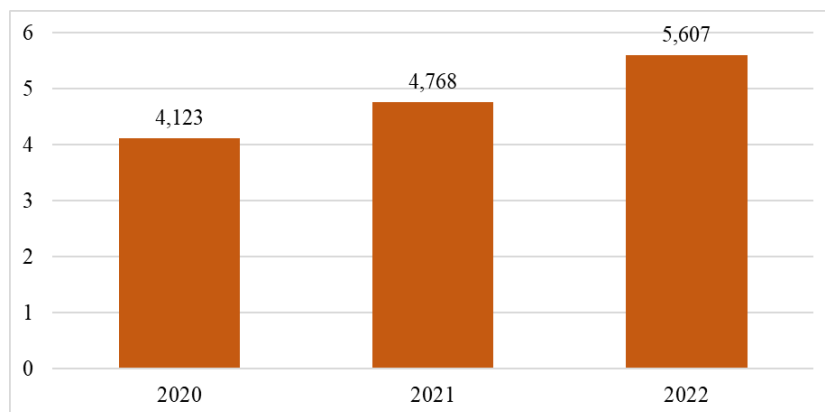


Рисунок Д.27 – Динамика количества рассмотренных обращений покупателей, млн. единиц

Внутренняя политика коммуникаций внутри компании ориентирована на сотрудников компании и установление между ними качественных и продуктивных связей. Базовыми принципами работы в компании являются:

- оформление по ТК РФ;
- бесплатное питание, бесплатная фирменная спецодежда, оплачиваемая стажировка;

– предоставление бонусов и льгот, скидок на продукцию компании, компенсация фитнеса до 50% от стоимости абонемента; компенсация расходов на мед. книжку; подарки сотрудникам на праздники.

При этом интересно, что в компании отсутствует жесткая кадровая политика, сама служба управления персоналом. Основой взаимодействия сотрудников между собой и сотрудников и непосредственного руководства выступает сформированная система самоуправления, которая, по мнению руководителей компании, позволяет избежать запутанности и сложности коммуникаций, которые становятся признаками любой глобальной компании.

Компания разработала оригинальную систему управления, которую назвала Beyond Taylor («больше, чем Тейлор»). В противовес концепции тейлоризма, в которой работник играет роль винтика в большом механизме, «ВкусВилл» строит живую организацию с людьми, способными действовать самостоятельно на благо клиента. У компании нет ни планов, ни KPI, а менеджеры не отдают приказы и поручения. В основе Beyond Taylor лежит принцип самоуправления и эволюционная цель – «Полезная еда для здорового питания должна быть доступна каждому».

Благодаря своей плоской структуре, прозрачности и доверию к сотрудникам «ВкусВилл» минимизировал расходы на транзакционные издержки и систему контроля. Кроме того, компания снизила нагрузку на руководителей и заметно сократила затраты на оплату их труда. Зарплаты менеджеров «ВкусВилла» составляют менее 1% от выручки и менее 10% от общего фонда оплаты труда – у частных компаний эти значения намного выше. Основой внутренних коммуникаций в компании является концепция обещаний.

Во «ВкусВилле» существует три уровня обещаний: корневые, поддерживающие и общие. Корневые – самые главные, их дают непосредственно покупателю. Например, что продукты на полке всегда будут свежими. Чтобы выполнить корневые обещания, кто-то должен дать поддерживающие – вовремя подвозить товары в магазин, убирать просрочку.

Общие обещания дают юристы, бухгалтеры, аналитики и другие. В разное время количество обещаний во «ВкусВилле» варьировалось от 100 до 200. Все они учитываются в системе 1С, но сейчас в компании обдумывают другие способы фиксации. Для выполнения определенных обещаний формируются соответствующие команды. Например, чтобы обеспечить комфорт в офисе, нужно не только мыть пол — кто-то должен следить за работой техники, закупать чай-кофе и т. п. Сотрудники, которые взяли на себя определенные обещания, сами договариваются внутри команды, как распределять задачи. «Никто в компании не имеет права отдавать приказы – взять на себя обязательства может только сам сотрудник. В этом и заключается самоуправление.

Впрочем, нельзя сказать, что во «ВкусВилле» совсем нет иерархии. В компании, где работает 17 тыс. штатных сотрудников (плюс 13 тыс. самозанятых курьеров), существует три уровня управления.

Высший орган «ВкусВилла» – совет управляющих. Сейчас в совете 23 человека, в том числе девять акционеров (основатель Андрей Кривенко и сотрудники, которые получили акции компании). Члены совета представляют все подразделения, которые дают обещания покупателю.

Совет собирается раз в неделю, но никаких целей и задач не ставит – у всех сотрудников уже есть свои обещания. Функция совета – создавать новые команды, если они необходимы, отслеживать метрики, как выполняются обещания. Управляющие изучают недельные отчеты по компании, а также проводят «открытые вторники», отвечая на вопросы сотрудников. Вся информация о деятельности совета абсолютно прозрачна и доступна всему персоналу.

Следующий уровень иерархии – лидеры команд. Они сами отвечают за наем персонала, материальную мотивацию и развитие своих сотрудников.

Третий уровень иерархии – члены команд, а также персонал розницы. В каждой розничной точке работает 10–15 продавцов. Директора в магазине нет, однако среди сотрудников обычно появляется неформальный лидер. Он

координирует работу команды, но при этом не становится начальником де-юре. В магазинах также есть помощники по рознице – именно так и записано в их трудовой книжке. Помощником обычно работает опытный сотрудник, который поддерживает продавцов, помогает им решать нестандартные проблемы (визит полиции, пожар и т. п.). Чем большему количеству магазинов он помогает, тем выше его зарплата. Соответственно, чтобы обслуживать больше точек, он должен научить людей самостоятельно решать проблемы. Помощники всегда на связи, они готовят для продавцов специальные памятки, что делать в том или ином случае.

В магазинах «ВкусВилл» нет директоров, менеджеров. Есть команда продавцов, которой мы полностью доверяем управление магазином. Конечно, всегда выделяется старший продавец, потому что в команде должен быть лидер, который возьмёт на себя административные обязанности. Но он, как и другие продавцы, работает в зале, стоит на кассе и главным приоритетом для него остаются покупатели. Все продавцы взаимозаменяемы, они составляют график смен и имеют много других полномочий. Например, могут сами определять выкладку, что невозможно в традиционной рознице.

Базовым принципом внутрикорпоративных коммуникаций во «ВкусВилле» является доверие. Например, водитель забирает продукцию со склада и доставляет ее ночью в магазин, который открывает своим ключом. Он загружает продукты в холодильник и уезжает, не подписывая никаких накладных. Утром приходит продавец и все оформляет. Любой сотрудник может зайти в 1С и посмотреть, кому и за что «ВкусВилл» оплачивает счета. Если кто-то «химичит», это обязательно вскрыется. Кроме того, с 2017 года информация обо всех зарплатах в компании тоже открыта.

За ошибки во «ВкусВилле» не наказывают. Если человек не справляется, возможно, он просто не на своем месте. Его просят написать заявление об увольнении по соглашению сторон, но дату ставят не текущую, а через два месяца. Все это время человеку платят зарплату, но он может вообще не

работать или же попробовать себя в чем-то новом. Во «ВкусВилле» нет проблем с переходами в другие подразделения

«ВкусВилл» сумел создать безопасную среду, в которой сотрудники охотно экспериментируют. Любой человек может предложить свою идею и протестировать ее, и ему готовы выделить на это до 150 тыс. руб. В компании есть инкубатор, где желающим помогают методически правильно формулировать гипотезу и организовывать эксперимент. Если на проект требуется большая сумма, то решение должен принимать так называемый совет роста. В него входят восемь человек, каждый из которых обладает инвестиционным бюджетом в 20 млн руб. в год. Идею должны профинансировать хотя бы два человека из этого совета. Кто-то из них распределяет свою сумму в течение года, кто-то тратит мало или вообще ничего. Если эксперимент закончится неудачно, то в следующем году инвестор будет распоряжаться меньшей суммой.

Среди таких проектов, организованных по инициативе сотрудников: проект «ВкусМил» – ориентирован на доставку готовой еды с учетом концепции сбалансированного рациона для здоровой жизни в современном ритме; «Сгоряча» – сервис доставки горячей еды, приготовленной на профессиональных кухнях в дарксторах; «ВкусВилл Праздник» – кейтеринг и организация мероприятий под ключ; вендинги – это более 420 закрытых автоматов со снеками, напитками и другими продуктами ВкусВилл. Они установлены во многих общественных местах Москвы, Петербурга и Казани: в торговых центрах, офисах, учебных корпусах, спортзалах, на вокзалах и даже в подъездах жилых домов.

Для решения внутренних вопросов во многих компаниях существует монополия подразделений: есть один отдел закупок, юридический, бухгалтерия и т. п. У сотрудников нет альтернативы, к кому обращаться. Но во «ВкусВилле» считают, что важно иметь выбор – это так называемый принцип опциональности. Никто никому не запрещает искать альтернативные решения. Например, в компании работает не один, а три юридических отдела,

причем все сотрудники штатные. Оплата труда у них сдельная: простой договор стоит условно 500 руб., сложный — 5 тыс. руб., суд приносит 10% от выигранной суммы. Внутренний заказчик может выбирать, к кому обратиться, и ему всегда будут рады, ведь он не пришел нагрузить лишней работой, а принес деньги. Отделы даже конкурируют между собой за клиентов. Работы хватает всем юристам, но удобнее, когда они загружены не на 100%, а на 80%, тогда у них всегда найдется время на новый заказ.

Донести ценности до сотрудников помогает команда внутренних коммуникаций. В этом подразделении у каждого сотрудника также своя роль: есть редакция, продакт-менеджеры цифровых продуктов и проджект-менеджеры аудиторий.

Как и весь ВкусВилл, внутренние коммуникации работают по системе обещаний, которая позволяет закрыть боли заказчика и создать дополнительные ценности. В числе обещаний коллегам:

1. Команда получает понятную, достоверную и своевременную информацию об изменениях в компании и своих возможностях.

2. Важную информацию для сотрудников легко найти в каналах внутренних коммуникаций.

3. Боли и потребности сотрудников донесены до лидеров/руководителей. Дана своевременная обратная связь.

4. Команде доступны актуальные и интересные для большинства форматы участия в жизни компании: мероприятия, конкурсы, программы, праздники.

5. Профессиональные заслуги и значимые достижения коллег (команд) публично отмечены в подходящем формате.

6. Вся информация о культуре компании открыта, представлена в разных и легких для восприятия форматах.

Сейчас компания выделяет несколько внутренних аудиторий: розничная торговля, курьерская служба, распределительные центры и офис. У каждой из них свой проджект-менеджер, он посещает ключевые собрания и всегда в

курсе нововведений, а еще создает уникальные мероприятия и каналы коммуникаций. Например, в рознице есть радио, которое играет до открытия, у курьеров – свое мобильное приложение, а в распределительных центрах и офисах – мониторы, на которых отображается нужный конкретным сотрудникам контент. Каждая аудитория знает своего менеджера в лицо, поэтому коллеги легко, быстро и самостоятельно предлагают новые мероприятия, программы признания и другие активности, нам не приходится «инициировать поводы».

Чтобы доносить достоверную и своевременную информацию до сотрудников, нужны эффективные каналы информирования.

Сначала в компании пошли по стандартному пути: запустили корпоративный портал, куда постепенно добавляли полезные функции. Но во ВкусВилле сотрудники «голосуют ногами»: если им неудобно, они просто уходят. Порталом не стали пользоваться, предпочитая общаться в привычных мессенджерах. Стремясь обеспечить комфортное общение и взаимодействия для сотрудников, в компании создали техбота. При этом отказались от разработки мобильного приложения, а сделали его в Телеграме – так бот работает в привычном для команды интерфейсе, а руководству позволяет запускать новый функционал, не дожидаясь релизов, и быстро тестировать новые гипотезы.

Сейчас бот – один из основных информационных каналов в компании:

- через него руководство и сотрудники делятся новостями о событиях;
- в нем есть все функции корпоративного портала и можно быстро решить любой рабочий вопрос, от оформления командировки до поиска контакта нужного сотрудника.

Бот персонализирован для каждой из аудиторий. Сообщения направляются только тем, кому они нужны: для этого используется система фильтров по аудиториям, ролям в компании, городам и стажу. Функции тоже у каждого направления свои, сотрудники видят в боте разные меню: например, коллеги из офиса могут забронировать комнату для переговоров, а сборщики

заказов – просмотреть обращения покупателей и прочитать отзывы о качестве работы.

Одна из общих механик бота – «Спасибо 110%». Каждый сотрудник раз в месяц может выбрать пятерых своих коллег и поблагодарить их через техбота – например, за помощь в работе или удачный проект. Среди сотрудников, которым сказали «спасибо», проходит розыгрыш, в котором можно выиграть бонус на карту лояльности ВкусВилла.

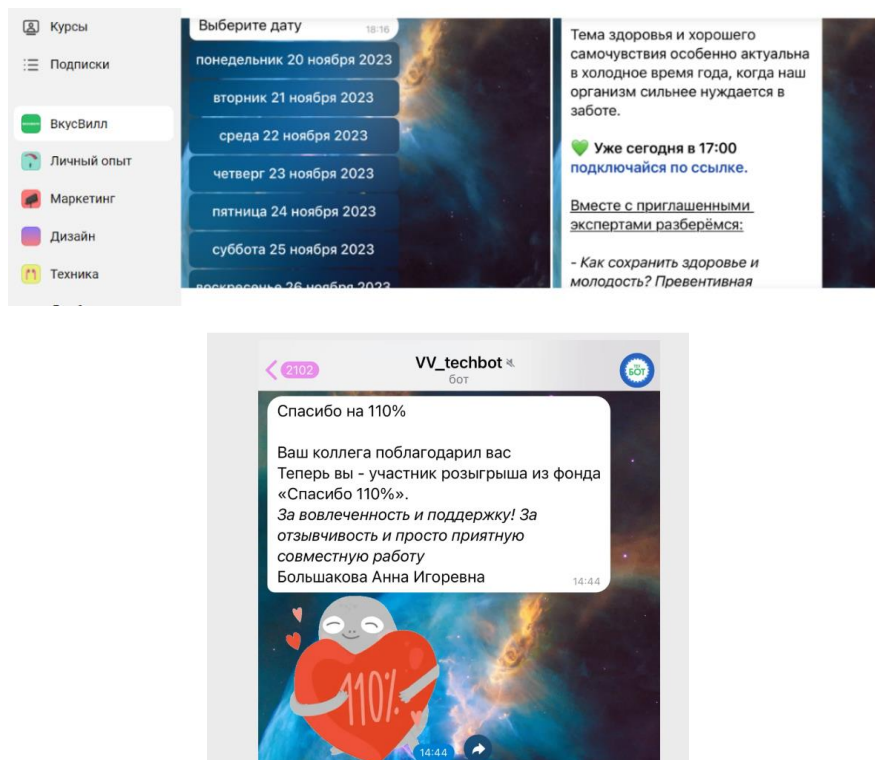


Рисунок Д.28 – Общий бот компании

«Спасибо 110%» – не просто возможность поблагодарить коллег, но и шанс на дополнительную мотивацию или вознаграждение

Еще есть общий чат компании, куда может вступить любой сотрудник вне зависимости от подразделения. Это очень активное сообщество, в нем около 3000 человек. Там открыто обсуждаются любые новости и вносим предложения, а на вопросы сотрудников отвечают операторы поддержки. Общий чат – отличный инструмент, который помогает отследить настроения в коллективе, узнать мнения людей или реакции на любые новости.

Таким образом, система внутрикорпоративных коммуникаций компании «ВкусВилл» имеет определенные отличия.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Опрос, с целью исследования системы внутрикорпоративных коммуникаций в ООО «ЛЕ МОНЛИД»

Аннотация

В данном опросе исследуется система внутрикорпоративных коммуникаций в организации с целью выявления основных трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники в процессе взаимодействия друг с другом и с руководством. В опросе рассматриваются различные аспекты внутрикорпоративных коммуникаций, такие как эффективность информационных потоков, степень открытости и прозрачности в обмене информацией, вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, а также их удовлетворенность общением в коллективе.

Результаты опроса позволят выявить основные зоны роста и предложить рекомендации по улучшению внутрикорпоративных коммуникаций в организации, что, в свою очередь, способствует более эффективному функционированию коллектива, достижению поставленных целей, повышению конкурентоспособности и командообразованию в целом.

Инструкция

Опрос проводится анонимно, и все полученные сведения будут использованы только в обобщенном виде.

Отметьте один или несколько из предложенных вариантов, которые отражают Ваше искреннее и обдуманное мнение.

Рекомендуется проходить опрос самостоятельно.

Пройти опрос нужно до 09:00ч. 20 мая 2024 года.

Опрос

Опрос сотрудников Леруа Мерлен

Прими, пожалуйста, участие в опросе, посвященному исследованию коммуникаций и взаимодействию в нашем магазине.

***Обязательный вопрос**

1. Укажи отдел, в котором ты работаешь:*

Стройматериалы

Столярные изделия

Электротовары

Инструменты

Напольные покрытия

Плитка

Сантехника

Водоснабжение
Сад
Скобяные изделия
Краски
Отделочные материалы
Освещение
Хранение
Кухни
Сектор касс
Отдел по работе с профессиональными клиентами
Администрация
ЦПМ: выдача товара
ЦПМ: доставка товара
ЦПМ: отдел обслуживания заказов клиентов
ЦПМ: приемка товаров
ЦПМ: складские операции
ЦПМ: отдел пополнения

2. Как давно ты работаешь в Леруа Мерлен?*

Менее 3 месяцев

3-6 месяцев

6-12 месяцев

1-3 года

Более 3 лет

3. Укажи свой возраст:*

18-25 лет

26-35 лет

36-45 лет

46-55 лет

От 56 лет

4. Укажи свой пол:*

Мужской

Женский

5. Оцени, пожалуйста, насколько ты осведомлен об изменениях, которые происходят в магазине ?*

Совсем не осведомлен

0

1

2

3

4

5

Полностью осведомлен

5.1. Оцени, пожалуйста, насколько ты осведомлен об изменениях, которые происходят в компании ?*

Совсем не осведомлен

0

1

2

3

4

5

Полностью осведомлен

6. Укажи, пожалуйста, откуда ты получаешь информацию о событиях, происходящих в магазине ?

*Выбери до 5 вариантов ответов**

Собрания\брифы магазина

Собрания отдела

Чат\группа магазина

Чат отдела

От других сотрудников из других отделов

От других сотрудников в своем отделе

Другое:

6.1. Укажи, пожалуйста, откуда ты получаешь информацию о событиях, происходящих в компании ?

*Выбери до 5 вариантов ответов**

Собрания\брифы магазина

Собрания отдела

Чат\группа магазина

Чат отдела

От других сотрудников из других отделов

От других сотрудников в своем отделе

Другое:

7. Какого рода информацию ты обычно получаешь ?

*Выбери до 3 вариантов ответов**

Только ту, которая касается лично моей работы

Только ту, которая касается подразделения (отдела)

Всю информацию о компании

Всю информацию о магазине

Другое:

8. Достаточно ли информации о компании, новостях, событиях и сотрудниках ты получаешь? *

Да

Нет

9. Какие каналы коммуникации ты считаешь наиболее эффективными в работе?

*Выбери до 3 вариантов ответов**

Личное общение

Чаты

Мессенджеры

Собрания

10. Какая информация представляет для тебя наибольший интерес ?

*Выбери до 5 вариантов ответов**

Успехи коллег, награждения сотрудников

Новые проекты и процессы в компании\магазина

Стратегия компании\магазина, планы отдельных подразделений

Социальные и благотворительные проекты

Интервью с руководством компании

Достижения компании\магазина (результаты и цифры)

Праздники, конкурсы, викторины

Другое:

11. Как ты оцениваешь качество коммуникации в магазине?*

Очень хорошее

Хорошее

Удовлетворительное. Если выбрал этот вариант ответа, то укажи причину в строке "другое"

Плохое. Если выбрал этот вариант ответа, то укажи причину в строке "другое"

Другое:

12. Как ты оцениваешь общение с руководителем своего подразделения (отдела)? *

Очень хорошее

Хорошее

Удовлетворительное. Если выбрал этот вариант ответа, то укажи причину в строке "другое"

Плохое. Если выбрал этот вариант ответа, то укажи причину в строке "другое"

Другое:

13. Как часто вы взаимодействуете с другими отделами, и насколько это эффективно? *

Наше взаимодействие с другими отделами осуществляется в тесном контакте

Мы взаимодействуем с другими отделами по мере необходимости

Взаимодействие с другими отделами оставляет желать лучшего

14. Как ты считаешь, что можно изменить в компании для повышения эффективности работы?*

Всё устраивает

Другое:

Вопросы для глубинного интервью

1. Какие инструменты и каналы коммуникации использует ваша компания для обмена информацией между сотрудниками?
2. Каковы основные принципы и цели внутрикорпоративных коммуникаций в вашей компании?
3. Как оценивается эффективность внутрикорпоративных коммуникаций в вашей компании?
4. Как организуется обратная связь с сотрудниками в рамках внутрикорпоративных коммуникаций?
5. Есть ли у вас стратегия внутрикорпоративных коммуникаций?
6. Разработаны ли у вас метрики для анализа стратегии внутрикорпоративных коммуникаций?
7. Есть ли у вас план антикризисных коммуникаций?
8. Как повышаете посещаемость корпоративных каналов?
9. Кто занимается корпоративным контентом – HR или PR?
10. Какие планы по развитию внутрикорпоративных коммуникаций у вас есть на будущее?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 36 наименований.
Рисунков 40, таблиц 7 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Афанасьева А. В.