

Формирование лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций (на примере АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна)

Купцова Д. Р.

4-й курс, группа 4131

141980. г. Дубна Московской обл., ул. Университетская 19,
Государственный университет природы, общества и человека «Дубна»,
Кафедра социологии и гуманитарных наук.

АННОТАЦИЯ

В работе раскрываются теоретические и методологические основания эмпирического исследования формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций, представляется программа и результаты данного исследования, делаются выводы и формулируются рекомендации по формированию лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.

Объектом эмпирического исследования выступают внутриорганизационные коммуникации АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна. Предмет исследования — формирование лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством инструментов внутриорганизационных коммуникаций. Цель исследования — определить наиболее действенную группу инструментов внутриорганизационных коммуникаций, формирующую лояльность персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.

Работа содержит 79 страниц, включает 25 таблиц, 23 рисунка и 1 приложение.

Ключевые слова: лояльность, внутриорганизационные коммуникации.

Работа выполнена под научным руководством кандидата исторических наук, доцента кафедры социологии и гуманитарных наук С. В. Ямщикова в 2023 г.

Formation of personnel loyalty through intra-organizational communications (on the example of JSC OKB Aerospace Systems, Dubna)

Kuptsova D. R.

The 4th year student, group 4131

Sociology and the Humanities Faculty,
State University of Nature, Society and Man «Dubna»,
19 Universitetskaya St., Dubna, 141980
e-mail: kdr.19@uni-dubna.ru

ABSTRACT

The paper reveals the theoretical and methodological foundations of an empirical study of the formation of loyalty of the personnel of JSC OKB Aerospace Systems in Dubna through intra-organizational communications, presents the program and results of this study, draws conclusions and formulates recommendations on the formation of loyalty of the personnel of JSC OKB Aerospace systems, Dubna.

The object of empirical research is the intra-organizational communications of JSC OKB Aerospace Systems, Dubna. The subject of the study is the formation of loyalty of the personnel of JSC OKB Aerospace Systems in Dubna through the tools of intra-organizational communications. The purpose of the study is to determine the most effective group of intra-organizational communications tools that form the loyalty of the personnel of JSC OKB Aerospace Systems in Dubna.

The work contains 79 pages, includes 25 tables, 23 figures and 1 appendix.

Key words: loyalty, intra-organizational communications.

The work was carried out under the supervision of Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Humanities Yamshchikov S. V. in 2023.

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретико-методологические основания эмпирического исследования формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций	8
1.1. Внутриорганизационные коммуникации как социальный феномен	8
1.2. Лояльность персонала и её формирование посредством внутриорганизационных коммуникаций.....	15
1.3. Опыт эмпирических исследований формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций	24
Глава 2. Эмпирическое исследование формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций	30
2.1. Программа исследования.....	30
2.1.1. Объект, предмет, цель, задачи, гипотезы	30
2.1.2. Теоретико-методологические основания.....	31
2.1.3 Логический анализ понятий.....	32
2.1.4. Операционализация понятий.....	33
2.1.5. Характеристика организации	33
2.1.6. Методы и техника исследования.....	34
2.1.7. Методы обработки и анализа данных	34
2.1.6. Методы и техника исследования.....	35
2.1.7. Методы обработки и анализа данных	35
2.1.8. Исследовательский инструментарий	35
2.1.9. Исследовательская матрица	42
2.2. Анализ результатов исследования	43
2.3. Выводы и рекомендации.....	67
Заключение.....	69
Список использованных источников и литературы	71
Приложения.....	74
Приложение 1. Транскрипт интервью с руководителем группы по рекламе и внутренним коммуникациям АО «ОКБ «Аэрокосмические системы».....	75

Введение

Актуальность исследования формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций обусловлена удержания талантливых сотрудников в компании в условиях жёсткой конкуренции организаций. Лояльность персонала играет важную роль в удержании персонала, улучшении продуктивности и снижении текучести кадров. Исследования в области внутриорганизационных коммуникаций помогают понять, какие стратегии и методы связи с сотрудниками способствуют формированию лояльности и созданию благоприятной рабочей среды.

Проблема исследования заключается в несовершенстве системы формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций. Выявление недостатков этого механизма позволит выработать политику его совершенствования и решить проблему удержания квалифицированных сотрудников.

Степень научной разработанности проблемы исследования

Формирование лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций — предмет исследований в области таких дисциплин, как социология, психология, менеджмент, экономика. Различные аспекты коммуникации изучались многими отечественными и зарубежными авторами. Теория коммуникации и её аспекты были описаны Ч. Кули¹. Базовую коммуникационную модель представил А. И. Плескач². Формы барьеров при коммуникации встречаются в работе А. Е. Осокиной³. Термин «внутриорганизационные коммуникации» рассматривается в работах Ф. Ф. Несмеевой⁴. Классификация внутриорганизационных коммуникаций встречается в работах Ф. Ф. Мазитова, А. Н. Кузяшева,

¹ Кули Ч.Х. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социальной психологии; сост. и переводчик В. Г. Николаев; отв. ред. Д.В. Ефременко. — М., 2019. — С. 34.

² Плескач А. И. Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»: дис. — Сибирский федеральный университет. — 2019. — С. 9.

³ Осокина А. Е. Особенности межличностной коммуникации в управлении //Форум молодых ученых. — 2019. — №. 1-2 (29). — С. 1165.

⁴ Несмеева А. Ф. Внутренние коммуникации. Перегрузка //М.: Издательство «Алькор Паблишерс», 2021. — С. 13.

Э. И. Карамовой, А. У. Байгильдиной, Л. К. Рашитовой⁵, Э. Б. Адельсеитовой и Э. У. Аблямитовой⁶. Е. А. Петрова описала факторы эффективности использования внутриорганизационных коммуникаций⁷.

Цели внутриорганизационных коммуникаций выделили Л. В. Избирян и И. А. Демененко⁸, а основные задачи внутренних коммуникаций сформулировал А. В. Хаванов⁹. Разделение инструментов внутриорганизационных коммуникаций по группам, носящее особую роль в данном исследовании, выполнила Е. А. Петрова¹⁰.

Определение лояльности сотрудников дал К. В. Харский¹¹. Уровни лояльности персонала описаны в работе М. М. Лобачевой¹². Н. Ю. Величко, Н. А. Гончаровой, Н. В. Заболоцкой¹³. Дж. Мейер и Н. Аллен составили трёхкомпонентную теорию лояльности персонала и выделили её виды¹⁴. Факторы формирования лояльности персонала представлены в работах О. Н. Демушкиной¹⁵, Э. Р. Мурзиной и О. В. Антиповой¹⁶. Стратегию использования

⁵ Мазитов Ф.Ф., Кузяшев А.Н., Карамова Э.И., Байгильдина А.У., Рашитова Л.К. Внутренние коммуникации организации : учебное пособие для обучающихся высших учебных заведений. Текстовое электронное издание, Научное издание / Российский университет кооперации, Башкирский кооперативный институт (филиал), В авторской редакции. Уфа, 2019. — С. 34.

⁶ Адельсеитова Э. Б., Аблямитова У. Э. Формальные и неформальные коммуникации в организации: проблемы взаимодействия и влияния //вызовы времени и ведущие мировые научные центры. — 2021. — С. 83.

⁷ Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 19.02.2023).

⁸ Избирян Л. В., Демененко И. А. Внутренние коммуникации в компании: как сделать их эффективнее? //Вектор экономики. — 2018. — №. 4. — С. 88.

⁹ Хаванов А. В. Решение проблем корпоративного имиджа в условиях российских реформ (социально-политические аспекты): автореф. дис. канд. полит. наук: 23.00.02. - Н.Новгород, 2000. — С. 22

¹⁰ Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 19.02.2023).

¹¹ Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский — СПб.: Питер, 2003. — С. 33.

¹² Цит. по Лобачева М. М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала //Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. — 2012. — Т. 12. — №. 4. — С. 47.

¹³ Современная модель эффективного бизнеса: монография / Н.Ю.Величко, Н.А.Гончарова, Н.В.Заболоцкая и др./ Под общ.ред. С.С.Чернова. — Книга 10. — Новосибирск: ООО «Агентство «СИБПРИНТ», 2012. — С. 112.

¹⁴ Иванова Н. Е. Лояльность персонала как феномен //Научный вестник Южного института менеджмента. — 2019. — №. 2. — С. 25.

¹⁵ Демушина О. Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации //Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2015. — №. 1 (10). — С. 68.

¹⁶ Мурзина Э. Р., Антипова О. В. Лояльность персонала и факторы, способствующие ее формированию //Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли. — 2019. — С. 722.

внутриорганизационных коммуникаций для повышения лояльности описали Р. А. Щербаков и В. С. Половинко¹⁷. Принцип расчёта индекса чистой лояльности сотрудника представлен в работе Г. К. Сигитовой¹⁸.

На протяжении последних десятилетий проводились исследования, целью которых было выяснить влияние внутриорганизационных коммуникаций на уровень лояльности сотрудников. Эмпирические исследования формирования лояльности посредством внутриорганизационных коммуникаций представлены в работах Р. А. Долженко¹⁹, А. Ф. Несмеевой²⁰, Р. Ш. Шафеева²¹, Д. М. Шакировой²², О. Иденедо²³, Б. Прамудиты²⁴, Т. Эрвани и Л. Синатры²⁵.

Поднятая проблема имеет большую теоретическую базу, однако на эту тему крайне мало исследований, в которых изучалось бы влияние конкретных инструментов внутриорганизационных коммуникаций на определенные факторы формирования лояльности персонала, в частности, на индивидуальные факторы. Недостаточно изучено влияние на лояльность персонала современных digital-инструментов внутриорганизационных коммуникаций. В рассмотренных работах не сфокусировано внимание на долгосрочных эффектах влияния внутриорганизационных коммуникаций на уровень лояльности персонала. Углубленные исследования в этих областях помогут более эффективно использовать внутриорганизационные коммуникации в формировании лояльности сотрудников.

Объект бакалаврского исследования — внутриорганизационные коммуникации.

Предмет бакалаврского исследования — внутриорганизационные коммуникации как фактор формирования лояльности персонала.

Цель бакалаврского исследования — выявить особенности формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций

¹⁷ Щербаков Р. А., Половинко В. С. Основные шаги по снижению текучести персонала, повышению лояльности и удержанию лучших сотрудников // Научный Лидер. — 2023. — С. 34.

¹⁸ Сигитова Г. К. Оценка удовлетворенности работников: индекс чистой лояльности // Методы менеджмента качества. — 2019. — №. 12. — С. 45.

¹⁹ Долженко Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала // Известия ВУЗов ЭФиУП. — 2014. — №3 (21). — С. 52.

²⁰ Там же, С. 111.

²¹ Шафеев Р. Ш. Корпоративная программа повышения лояльности персонала на примере АО «Сызранский нефтеперерабатывающий завод» // Трибуна ученого. — 2021. — №. 1. — С. 606.

²² Шакирова Д. М., Ушникова К. Д. Необходимость лояльности персонала в компании и способы ее повышения // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — №. 5-1 (33). — С. 222.

²³ Цит. по Orite Wisdom Idenedo Internal Marketing Practices and Customer Loyalty of Healthcare Firms in South-South, Nigeria // International Academic Journal of Management and Marketing — 2022. — №.2. — P. 33.

²⁴ Bagus Pramudita The Influence of Career Development Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Loyalty // Jurnal Ekonomi — 2022. — №.2. — P. 82.

²⁵ Trifosa Joan Ervani Public Relations and New Media in Employee Relations for Enhancing Employee Loyalty During the Pandemic // International Journal of Social Science and Business — 2021. — №.5. — P. 368.

Задачи бакалаврского исследования:

1. Проанализировать внутриорганизационные коммуникации как социальный феномен.
2. Рассмотреть лояльность персонала и её формирование посредством внутриорганизационных коммуникаций.
3. Проанализировать опыт эмпирических исследований формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций.
4. Провести эмпирическое исследование формирования лояльности сотрудников АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций.

Структура бакалаврской работы. Бакалаврская работа включает введение, две главы, разделенные на параграфы, заключение, список использованных источников и литературы и приложения.

Глава 1. Теоретико-методологические основания эмпирического исследования формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций

1.1. Внутриорганизационные коммуникации как социальный феномен

Большинство ведущих компаний все больше внимания уделяют проблемам коммуникации в рабочей среде. Успех компании на рынке во многом зависит не только от совершенной цепочки производства, но и от самих сотрудников, социально-психологического климата в коллективе, степени заинтересованности персонала в достижении каких-либо рабочих результатов. Именно благодаря коммуникациям в системе управления, сотрудники получают информацию, необходимую им для выполнения своих обязанностей, происходит формирование корпоративной культуры и мотивация персонала для улучшения показателей их работы.

Термин «коммуникация» появляется в научной литературе в начале XX века. Его автор, Ч. Кули, определил коммуникацию как «механизм, посредством которого существуют и развиваются человеческие связи, т.е. все символы ума вкупе со средствами их передачи в пространстве и сохранения во времени. Сюда входят выражения лица, установки и жесты, голосовые интонации, слова, письмо, печать, железные дороги, телеграф, телефоны и все прочие новейшие достижения в покорении пространства и времени»²⁶.

Рисунок 1 демонстрирует базовую коммуникационную модель, состоящую из двух сторон — отправителя и получателя. Среда передачи информации — это технологическая среда, включающая средство связи, в то время как шум — это любое непредусмотренное воздействие или коммуникационные барьеры, которые могут помешать передаче сообщения²⁷.

²⁶ Кули Ч.Х. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социальной психологии; сост. и переводчик В. Г. Николаев; отв. ред. Д.В. Ефременко. — М., 2019. — С. 34.

²⁷ Цит. по Плескач А. И. Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»: дис. — Сибирский федеральный университет. — 2019. — С. 9.

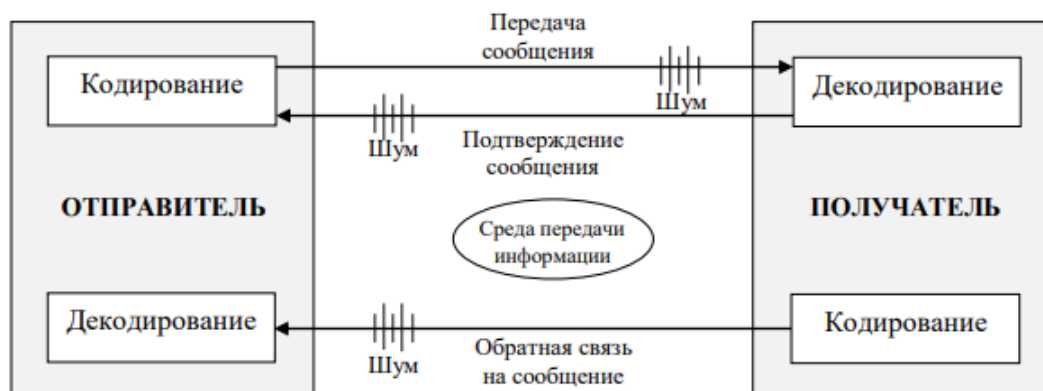


Рис. 1. Базовая коммуникационная модель

Первый шаг в данной модели — кодирование и выбор канала передачи сообщения, на данном этапе происходит преобразование мыслей и идей в определенные символы — слова, жесты, интонации. Здесь очень важно правильно выбрать канал и инструмент передачи сообщения: для передачи подчинённому выговора использование неформальных каналов и таких инструментов, как неофициальная записка или встреча в неформальной обстановке не принесут ожидаемого эффекта.

Далее следует непосредственно передача сообщения: отправка закодированной информации с использованием конкретных каналов и инструментов. Полученное сообщение декодируется второй стороной, которая посылает подтверждение о получении информации отправителю.

Когда сообщение получено, декодировано и понято, получатель посылает отправителю обратную связь или ответ, завершая цепочку передачи информации. Не всегда процесс коммуникации проходит все перечисленные шаги, иногда он заканчивается на этапе декодирования, а этап подтверждения исключается²⁸.

Передаче информации могут препятствовать различные коммуникационные барьеры, которые имеют социальную или психологическую природу. Барьеры социального характера возникают, когда нет общего понимания коммуникационной ситуации, вызванного социальными, политическими, религиозными или профессиональными различиями между партнёрами. Психологические барьеры — следствие индивидуальных психологических особенностей партнеров по общению или особенностей сложившихся психологических отношений между ними.

²⁸ Плескач А. И. Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»: дис. — Сибирский федеральный университет. — 2019. — С. 10.

Выделяется три формы барьеров психологического характера: барьеры понимания, социально-культурного различия и отношения. Причины, порождающие барьеры понимания, могут быть разнообразными. Фонетический барьер возникает при непонятной или слишком быстрой речи, при речи-скороговорке или при использовании множества звуков-паразитов. Стилистический барьер возникает, когда стиль речи не соответствует обстановке общения. Семантический барьер возникает при различии в понимании значения слов. Логический барьер возникает, когда субъекты общения не могут понять сложную или непонятную для них логику рассуждений и доказательств друг друга. Барьеры, связанные с социально-культурными различиями, базируются на различиях в воспитании, образовании, предыдущем опыте коммуникации, национальной культуре, религиозных взглядах и приводят к разной интерпретации используемых понятий в процессе общения. Барьеры отношений проявляются в неприязни и недоверии к партнеру, что может отразиться на восприятии передаваемой им информации. Преодоление этих барьеров и умение эффективно организовать внутреннюю коммуникацию в организации с учетом психологических особенностей межличностных взаимоотношений имеют огромное значение для успешного управления персоналом²⁹.

Коммуникация играет крайне важную роль в организационной структуре любой компании и в каждой фирме значимым условием жизнедеятельности её подразделений являются внутриорганизационные коммуникации³⁰. Благодаря внутриорганизационным коммуникациям в системе управления сотрудники получают информацию, необходимую им для выполнения своих обязанностей, происходит формирование корпоративной культуры и повышается мотивация персонала для улучшения показателей их работы³¹.

Термин «внутриорганизационные коммуникации» появился в российском информационном пространстве в начале 2000 годов, вслед за тем вниманием, которое руководители компаний сфокусировали на проблемах коммуникаций внутри коллектива. В целом, внутриорганизационные коммуникации — это весь набор коммуникативных инструментов, методов и каналов, которые позволяют транслировать информацию внутри устойчивой группы в любом направлении³². Практически это результат внутренней самоорганизации

²⁹ Осокина А. Е. Особенности межличностной коммуникации в управлении // Форум молодых ученых. — 2019. — №. 1-2 (29). — С. 1165.

³⁰ Солопова О. А. Внутренние коммуникации в организации // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. — 2016. — №. 2. — С. 185.

³¹ Луценко Е. Л. Влияние процесса коммуникации на эффективность управления организацией // В мире научных открытий. Красноярск: Науч.-иннов. Центр. — 2015. — № 1. — С. 1096.

³² Несмева А. Ф. Внутренние коммуникации. Перезагрузка // М.: Издательство «Алькор Паблицерс», 2021. — С. 13.

предприятия, обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчетные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива³³.

Сами по себе внутренние коммуникации сфокусированы на организации качественного и целостного процесса коммуникаций внутри компании. А подразделение, которое несёт эту функцию в компании, отвечает за функционирование каналов коммуникаций, подготовку и реализацию коммуникационных кампаний³⁴.

В любой компании внутриорганизационные коммуникации образуют систему связей между всеми отделами и подразделениями организации, а также между руководством и подчиненными, они делятся на вертикальные и горизонтальные. Вертикальные внутриорганизационные коммуникации — это обмен информацией между сотрудниками на разных уровнях иерархии компании, то есть между руководителями и подчиненными. Этот вид коммуникаций обеспечивает распространение информации как нисходящим путём, так и восходящим. При нисходящем пути передачи информации руководство компании передает различные инструкции, приказы сотрудникам и эффективно распределяет задачи между подчинёнными. Кроме того, нисходящие вертикальные внутриорганизационные коммуникации способны обеспечивать своевременное информирование персонала о важных изменениях в работе компании, новых проектах и целях. Восходящие вертикальные внутриорганизационные коммуникации позволяют сотрудникам делиться своими мнениями и идеями с руководством, передавать отчёты о выполненной работе. Горизонтальные внутриорганизационные коммуникации подразумевают обмен информацией между сотрудниками одного уровня иерархии, они формируют отношения равноправия между членами организации и необходимы для координации ее деятельности³⁵.

Внутренние коммуникации в организации делятся на формальные и неформальные. В классическом понимании формальные коммуникации — это те, которые осуществляются в рамках трудовой деятельности в соответствии с нормативными документами, регулирующими эту деятельность, и реализуются через официальные каналы коммуникации: отчёты, приказы, распоряжения, входящая и исходящая документация. Неформальные коммуникации строятся на личных отношениях между работниками и осуществляются через

³³ Паршукова Г. Б. Внутренние коммуникации организации как фактор эффективного менеджмента // Социальные науки. — 2017. — №. 4. — С. 181.

³⁴ Несмеева А. Ф. Указ. соч. С. 13.

³⁵ Мазитов Ф.Ф., Кузяшев А.Н., Карамова Э.И., Байгильдина А.У., Рашитова Л.К. Внутренние коммуникации организации : учебное пособие для обучающихся высших учебных заведений. Текстовое электронное издание, Научное издание / Российский университет кооперации, Башкирский кооперативный институт (филиал), В авторской редакции. Уфа, 2019. — С. 34.

неформальные каналы, оно не зависит от уровней иерархии и объединяет вместе всех сотрудников компании³⁶.

Внутриорганизационные коммуникации выполняют ряд важных функций. Информационная функция подразумевает своевременное и полное информирование сотрудников, развитие горизонтальных связей между сотрудниками. Создание и поддержку устойчивой корпоративной культуры, внедрение ценностей компании обеспечивает ценностная функция. Антикризисная функция направлена на выявление и нейтрализацию внутренних факторов негативного воздействия на развитие бизнеса, проведение мероприятий в рамках режима кризисных коммуникаций, получение обратной связи от сотрудников. За поддержку культуры изменений и развитие бренда работодателя отвечает инновационная функция. Внутриорганизационные коммуникации помогают работнику понять корпоративную культуру, цели и ценности компании, в которой он трудоустроен. Все сотрудники должны быть в курсе событий и решений, касающихся работы всех отделов. Таким образом все отделы компании связываются воедино, через все уровни, формируется чувство общности.

Эффективность системы внутриорганизационных коммуникаций зависит от организационных и индивидуальных факторов. К организационным факторам относится всё, что касается организационной структуры, информационной загруженности и технического оснащения. Индивидуальные факторы связаны с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене. Поэтому необходимо преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации: развивать коммуникационные навыки сотрудников (активное слушание и предоставление обратной информации), технические навыки коммуникации (владение электронной почтой, как пример), формировать корпоративную культуру в целом³⁷.

Цели внутриорганизационных коммуникаций прямо связаны с бизнес-задачами предприятия и целями HR-специалистов. В их основе лежит стремление создать единое информационное пространство внутри организации, укрепить уровень лояльности и вовлеченности сотрудников в дела компании, обеспечить быстрый и качественный обмен информацией, преодолеть коммуникативные разрывы и достичь необходимого взаимопонимания

³⁶Адельсеитова Э. Б., Аблямитова У. Э. Формальные и неформальные коммуникации в организации: проблемы взаимодействия и влияния //вызовы времени и ведущие мировые научные центры. — 2021. — С. 83.

³⁷Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 19.02.2023).

между коллегами для успешного рабочего процесса. Также важным аспектом является установление эффективной обратной связи с сотрудниками, разъяснение стратегии, бизнес-целей, корпоративной политики в области обучения и развития персонала, а также формирование общих стандартов поведения, соответствующих корпоративному кодексу и этике компании³⁸.

Основные задачи системы внутренних коммуникаций — обеспечение руководителей, специалистов необходимой информацией для принятия обоснованных решений, формирование положительного имиджа организации в глазах сотрудников, создание климата доверия и творческого участия в работе организации, моральная мотивация сотрудников (сотрудники должны знать о целях развития организации и своем вкладе в общий результат), облегчение адаптации сотрудников при проведении изменений³⁹.

Все инструменты внутриорганизационных коммуникаций можно разделить на 4 группы: информационные, аналитические, коммуникативные и организационные. Задача инструментов из первой группы — информировать сотрудников о том, что происходит в компании. Примером может служить корпоративный сайт, являющийся вторым по популярности инструментов после электронных рассылок. Современный формат подачи информации, доступ с любых устройств и в любое время, видео- и аудиоконтент, моментальная обратная связь сделали корпоративные сайты эффективным средством донесения информации до персонала⁴⁰. К информационной группе относятся печатные медиа, корпоративное радио, телевидение, электронный корпоративный журнал. Печатные газеты или журналы играют большую роль в адаптации новых сотрудников, которые при просмотре содержания знакомятся с ценностями компании и её корпоративной культурой. При помощи корпоративного телевидения можно транслировать фотонности: различные достижения компании и отдельных сотрудников, на экранах можно размещать анонсы различных мероприятий⁴¹. В электронном корпоративном журнале, который сотрудники могут получать путём рассылки через электронную почту, можно размещать много информации, которая при этом легко усваивается за счёт удобного формата — можно совмещать текст и фото. В журнале можно рассказать о новых целях и планах компании, о внутренних и внешних событиях, о достижениях как компании, так и отдельных сотрудников, о запланированных

³⁸ Избирян Л. В., Демененко И. А. Внутренние коммуникации в компании: как сделать их эффективнее? //Вектор экономики. — 2018. — №. 4. — С. 88.

³⁹ Хаванов А. В. Решение проблем корпоративного имиджа в условиях российских реформ (социально-политические аспекты): автореф. дис. канд. полит. наук: 23.00.02. - Н.Новгород, 2000. — С. 22

⁴⁰ Несмеева А. Ф. Внутренние коммуникации. Перезагрузка //М.: Издательство «Алькор Паблицерс», 2021. — С. 173.

⁴¹ Несмеева А. Ф. Указ. соч. С. 160.

событиях, можно ввести познавательные или интерактивные рубрики, важной является рубрика «Вопрос-ответ»⁴².

Интеграция аналитических инструментов внутрикорпоративных коммуникаций, таких как социологические исследования (опросы, мониторинги, фокус-группы, наблюдения), а также внедрение горячей линии, предоставит сотрудникам возможность давать обратную связь работодателю и поможет выявить причины частых увольнений для их последующего устранения. Особое внимание следует уделить вопросу получения обратной связи внутри компании. Каждому сотруднику важно ощущать себя неотъемлемой частью организации, гордиться своими достижениями и активно участвовать в жизни компании. Именно поэтому важно установить эффективные горизонтальные нисходящие коммуникации: руководители должны предоставлять обратную связь своим подчиненным через личное общение, проведение собраний, выражение признательности и отметки достижений на доске почета. Также необходимо учесть, что многие руководители иногда не уделяют должного внимания получению обратной связи от своих подчиненных, что является ошибкой. Придавая значение мнению и отзывам сотрудников по актуальным вопросам, можно упростить процесс принятия управленческих решений, решить острые проблемы компании и повысить уровень лояльности сотрудников, формируя у них чувство приверженности и благодарности за возможность активного участия в жизни предприятия⁴³.

К коммуникативным инструментам, представляющим собой неформальные коммуникации, относятся различные корпоративы, тимбилдинги, спортивные мероприятия, корпоративное обучение и аттестации персонала. Спортивные мероприятия представляют собой отличный инструмент внутриорганизационных коммуникаций. С одной стороны, спортивные состязания формируют у участников стремление к достижению высоких результатов, навык работать в команде и гордость за компанию. С другой стороны, такие мероприятия помогают привлечь внимание сотрудников теме ЗОЖ и прививают им привычку регулярно заниматься спортом. Чаще всего спортивные мероприятия проходят в игровом формате и отличаются высокой зрелищностью, поскольку аудиторией соревнований являются не только сами спортсмены, но и зрители, среди которых могут быть и члены их семей, и

⁴² Уфандеева А. Ю. Корпоративные издания как средство развития профессионализма сотрудников // Экономика и социум. — 2019. — №. 2 (57). — С. 541.

⁴³ Бобылева М. В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. — 2019. — №4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutrikorporativnyh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 22.05.2023).

даже деловые партнеры⁴⁴. При помощи корпоративного обучения компания даёт сотрудникам возможность приобретения новых навыков и компетенций, а также прокачивания имеющихся soft и hardskills. Внедрение этого инструмента необходимо не только для того, чтобы повысить профессиональную ценность отдельного сотрудника, но и, в конечном счёте, приумножить прибыль организации. Корпоративное обучение можно организовать своими силами или привлечь сторонних специалистов, которые разработают индивидуальные программы обучения⁴⁵. Тимбилдинг как инструмент внутриорганизационных коммуникаций представляет собой корпоративное мероприятие, направленное на сплочение коллектива. Как правило, он основан на командных играх и психологических тренингах, обучающих коллектив совместной работе для достижения общих целей. Используется для единения коллектива, улучшения внутреннего взаимодействия и налаживания связей, повышения уровня лояльности сотрудников к руководству и психологической разгрузки сотрудников⁴⁶.

Организационная группа инструментов внутриорганизационных коммуникаций информирует персонал о деятельности компании, о её планах, целях и перспективах развития. В эту группу входят всевозможные совещания, собрания и встречи с руководством.

Сегодня внутренние коммуникации играют роль связующего помощника, который передает информацию и помогает сотрудникам эффективно исполнять свои обязанности, они должны быть простыми и понятными, регулярными, своевременными и достоверными, должны передавать исчерпывающую информацию и улучшать психологический климат в коллективе. Выстроить грамотную систему внутриорганизационных коммуникаций — сложная задача, но при её выполнении руководство сможет существенно повысить результативность деятельности компании.

1.2. Лояльность персонала и её формирование посредством внутриорганизационных коммуникаций

В настоящее время компаниям необходимо не только ориентироваться на клиентов, но и учитывать отношение своего персонала. Ведь успех организации непосредственно зависит от умения руководителя подобрать и удержать ключевых сотрудников. Необходимо, чтобы персонал не противостоял инициативам руководства, а помогал реализовывать запланированные проекты. В связи с этим одним из важных факторов успешного развития

⁴⁴ Захаренков Д. Д. Корпоративный спорт как инструмент управления эффективностью персонала // Молодежная неделя науки ИПМЭиТ. — 2021. — С. 187.

⁴⁵ Корпоративное обучение персонала [Электронный ресурс]. URL: https://gb.ru/sale?from=blog_vrezka_finish (дата обращения 19.03.2023).

⁴⁶ Бобрус В. В., Карачёва Г. А. Тимбилдинг как инструмент формирования сплоченного коллектива и развития профессиональных навыков // Редакционная коллегия. — 2022. — С. 1135.

организации является лояльность персонала, подразумевающая благожелательное, корректное, уважительное отношение к организации, руководству или сотрудникам, соблюдение существующих правил, норм, предписаний⁴⁷.

Любая компания, стремящаяся к долгосрочному экономическому эффекту, должна проявлять заботу о лояльности собственного персонала. Это объясняется, во-первых, тем, что лояльность сотрудников выступает условием для формирования у персонала высокой профессиональной мотивации, как следствие, отражается на всех сферах деятельности. Лояльные сотрудники готовы смириться с временными трудностями организации, принять требуемые организационные перемены. Сотрудники в этом случае стремятся улучшить собственную работу, побуждая этим своих коллег. Лояльность сотрудников становится условием высокой отдачи в работе, творческого подхода в решении сложных проблем, ответственности за результат деятельности. Такие сотрудники используют все резервы и ресурсы для максимизации результатов работы. Лояльность сотрудников проявляется также и в том, что они обращаются за консультацией к специалистам, по собственной инициативе занимаются самообразованием. Во-вторых, лояльность персонала является важным условием безопасности и конкурентоспособности организации, оказывающим заметное влияние на благонадежность сотрудников⁴⁸.

Согласно оценкам экспертов, высокая лояльность сотрудников обеспечивает в перспективе высокую эффективность работы организации и, как следствие, способствует росту ее прибыли. Так результаты глобального исследования, проведенного консультантами компании «Towers Perrin», свидетельствуют, что организации, где работают высоко вовлеченные сотрудники, за 12 месяцев способны увеличить прибыль от продаж на 19,2 %, а организации с низким уровнем лояльности работников за тот же период могут снизить данный показатель на 32,7 %⁴⁹.

Выделяют несколько уровней лояльности персонала. Формальный уровень заключается во внешней атрибутике, которая свидетельствует о принадлежности к компании, это могут быть различные канцелярские принадлежности, фирменная одежда с логотипом и корпоративными цветами.

Следующий уровень — лояльность на уровне поведения — заключается в выполнении формальных и неформальных норм и правил, связанных с корпоративной культурой

⁴⁷ Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский — СПб.: Питер, 2003. — С. 33.

⁴⁸ Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2018. - № 9. С. 23.

⁴⁹ Цит. по Артемова Е. И., Нестеренко М. А. Лояльность персонала как элемент глобальной системы менеджмента организации //Естественно-гуманитарные исследования. — 2022. — №. 39 (1). — С. 22

организации. Здесь важную роль играет психологический климат в коллективе, а также наличие традиций и неформальных правил. Поощрение подобного поведения будет способствовать росту доверия персонала.

Лояльность на уровне способностей подразумевает обладание сотрудником соответствующих навыков и умений, соблюдение определенных принципов. Данного уровня сложно достигнуть без качественного этапа подбора персонала, на котором будут верно оценены профессиональные и личные качества кандидатов. Сотрудник, лояльный на уровне способностей, инициативен, ориентируется в происходящих изменениях, нацелен на перспективу достижений компании⁵⁰.

Более высокая степень лояльности достигается на уровне убеждений. Происходит полное принятие принципов компании. Такой уровень чаще всего встречается у сотрудников, занимающих руководящие позиции, они удовлетворены уровнем заработной платы, самой работой и условиями труда. В случае изменения принципов компании появляется угроза потери ценных сотрудников, которым сложно будет перестроить свои убеждения и тот образ жизни, к которому они привыкли. Наивысшую степень лояльности — лояльность на уровне идентичности — демонстрирует владелец компании, вкладывающий все силы, материальные средства и временные затраты в развитие и совершенствование компании⁵¹.

Одна из самых известных и авторитетных методик измерения лояльности персонала — шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен. Авторы разработали трехкомпонентную теорию лояльности персонала, выделив три элемента, через которые объясняется связь между сотрудниками и организацией: эмоциональную привязанность, цена ухода и ощущение обязательств. В зависимости от доминирующего элемента, исследователи выделили три вида лояльности: аффективную, нормативную и продолженную⁵².

Первый вид подразумевает идентификацию и вовлеченность, а также эмоциональную привязанность к организации. Сотрудник действительно заинтересован в достижении поставленных перед ним задач, а значит, остается в компании, потому что действительно этого хочет.

⁵⁰ Цит. по Лобачева М. М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. — 2012. — Т. 12. — №. 4. — С. 47.

⁵¹ Современная модель эффективного бизнеса: монография / Н.Ю.Величко, Н.А.Гончарова, Н.В.Заболоцкая и др./ Под общ.ред. С.С.Чернова. — Книга 10. — Новосибирск: ООО «Агентство «СИБПРИНТ», 2012. — С. 112.

⁵² Иванова Н. Е. Лояльность персонала как феномен // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2019. — №. 2. — С. 25.

Второй вид лояльности подразумевает осознание работниками затрат, связанными с уходом из организации, на рабочем месте люди остаются лишь из-за выгоды. Смена места работы расценивается как жертва: сотрудник рискует потерять имеющийся статус, отношения с коллегами и руководством.

Нормативная лояльность выражается через осознание обязательств перед организацией, повышенное чувство долга. Работник убежден в том, что обязан перед организацией, например, за приобретенный опыт или помощь в решении каких-то задач или даже личных проблем, он считает, что поступает правильно и не меняет место работы в соответствии со своими моральными ценностями. Сотрудник остается в компании, поскольку считает это долгом⁵³.

Нелояльность или низкий уровень лояльности сотрудников рассматривается как угроза безопасности компании, возможные проявления которой сводятся к невыполнению должностных обязанностей и поручений, раскрытию конфиденциальной информации, бездействию в критических ситуациях, нарушению норм и правил организации, снижению репутации компании из-за негативных высказываний о ней и руководителях, готовности уволиться в любой момент⁵⁴.

Проведя исследования в нескольких крупных организациях, американский консультант по коммуникациям Д. Керк пришел к выводу, что 91% факторов, формирующих лояльность сотрудников, и 99,5% факторов, влияющих на их удовлетворение своей работой, непосредственно связаны с эффективной коммуникацией среди сотрудников⁵⁵. Дж. Мейер выделил три группы факторов, оказывающих существенное влияние на лояльность персонала: демографические, индивидуальные и организационные. На некоторые из них можно воздействовать, используя внутриорганизационные коммуникации, повышая тем самым уровень лояльности.

К демографическим факторам формирования лояльности персонала относятся пол, возраст, семейное положение, уровень образования и стаж сотрудника. Между уровнем лояльности, возрастом и полом сотрудника существует положительная корреляция, которую можно объяснить тем, что мужчины старшего возраста занимают более высокое положение в иерархии компании в сравнении с более молодыми мужчинами и женщинами и, поэтому,

⁵³ Samer Arqawi Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff- Case Study on Palestine Technical University— (Kadoorei) // International Journal of Multidisciplinary Research Review — 2018. — №2. — Р. 3.

⁵⁴ Вдовина О. А. Обеспечение лояльности персонала в системе управления кадровыми рисками предприятия // Друкерровский вестник. — 2022. — №. 1. — С. 45.

⁵⁵ Цит. по Несмеева А. Ф. Зачем внутренние коммуникации в современной компании? [Электронный ресурс]. URL: <https://inside-pr.ru/archives/839> (Дата обращения: 12.03.2023).

сильнее ей привержены⁵⁶. Результаты многочисленных исследований подтверждают, что сотрудники, находящиеся в браке имеют более высокий уровень лояльности. Семейные обязательства в первую очередь экономические, к которым относится забота о детях и других иждивенцах, существенно влияют на потребность в стабильности и желание продолжать работу в данной организации⁵⁷. Связь лояльности персонала с уровнем образования неоднозначна. С одной стороны, ряд исследователей полагают, что образование снижает уровень лояльности персонала. Это объясняется тем, что общие знания повышают ценность сотрудника на рынке труда по сравнению со специфическими навыками, необходимыми в одной конкретной организации, и формируют его готовность покинуть организацию. Результаты исследований последних лет свидетельствуют о косвенном положительном влиянии уровня образования на организационную лояльность через увеличение уровня оплаты труда. Стаж работы и уровень лояльности персонала связаны напрямую: чем дольше работает сотрудник, тем выше его лояльность. Самыми лояльными сотрудниками в компании являются те, чей стаж работы составляет более 10 лет⁵⁸.

Индивидуальные характеристики, влияющие на лояльность персонала — это удовлетворенность условиями труда, влияние референтных групп, личная значимость в компании. Референтными группами считаются те, чьи нормы и ценности разделяет сотрудник. При условии возникновения такой группы в рабочей среде, сотрудник начинает подвергаться её влиянию. В таком случае, его лояльность существенно зависит от отношения к организации других сотрудников. Управлять лояльностью, опираясь на данный фактор, можно посредством многих инструментов внутриорганизационных коммуникаций. Это могут быть непрофессиональные движения и клубы по интересам: волонтерские или спортивные движения, книжный клуб, клуб настольных игр, корпоративный театр. Такие объединения дают сотрудникам общую цель, в результате которой работники, общаясь друг с другом в неформальной обстановке, сплачиваются, а уровень лояльности возрастает⁵⁹. Повысить лояльность можно, воздействуя на такой фактор, как «личная значимость в компании». Каждый сотрудник хочет ощущать, что его работа приносит пользу. Здесь помогут такие

⁵⁶ Affum-Osei E., Acquah E., Acheampong P. Relationship between organisational commitment and demographic variables: evidence from a commercial bank in Ghana // *American Journal of Industrial and Business Management*. — 2015. — № 5. — P. 771.

⁵⁷ Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс]. URL: https://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/ (дата обращения: 12.03.2023).

⁵⁸ Якимова З. В., Пушкина А. С. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. — 2018. — Т. 7. — №. 1 (22). — С. 285.

⁵⁹ Мойса А. В. Значение внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры организации // *Глобальные социальные процессы 4.0: социокультурные трансформации в системе современных обществ*. — 2023. — С. 19.

инструменты, как своевременная качественная обратная связь, торжественные мероприятия, на которых отличившиеся сотрудники награждаются лично руководством. Важно регулярно говорить о достижениях сотрудников и влиянии этих достижений на развитие организации. Когда коллеги постоянно обращаются за помощью, руководство поощряет, а клиенты и партнеры довольны работой, человек начинает чувствовать, что он выполняет её не зря. У него возникает уверенность, что он на своем месте и, соответственно, появляется стимул остаться в этой компании как можно дольше⁶⁰.

К организационным факторам формирования лояльности можно отнести внимание и участие со стороны компании. Считается, что внимание и забота являются своеобразной платой за лояльность. Сотрудники воспринимают уровень поддержки организации как степень, в которой организация ценит их вклад в работу. Сюда относятся не денежные выплаты, а скорее уступки руководства на просьбы персонала, поддержка организации в трудных жизненных ситуациях, обеспечение сотрудников всем необходимым в работе. Положительная связь организационной поддержки с лояльностью была подтверждена многими исследованиями.

Еще один организационный фактор формирования лояльности персонала — уровень заработной платы и бонусы. Уровень материального вознаграждения является одним из наиболее нестабильных показателей, оказывающих воздействие на лояльность персонала. Одни сотрудники сохраняют преданность организации при минимальном уровне материального стимулирования. Другие готовы покинуть организацию или предать её интересы, получая серьезное материальное вознаграждение за свою работу⁶¹.

К организационным факторам, влияющим на уровень лояльности относится и организационная справедливость: многие работники признают вероятной причиной смены места работы обиды и несправедливое отношение со стороны руководства⁶². Управлять этим индикатором можно при помощи регулярной обратной связи от руководства, которую можно транслировать через такие инструменты, как корпоративная почта, корпоративные социальные сети, «горячая линия». Помочь могут и регулярные совещания, на которых у сотрудников есть возможность пообщаться с руководителем лично, сюда же относятся выступления руководства перед коллективом с целью подчеркнуть достижения работников.

⁶⁰ Демушина О. Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2015. — № 1 (10). — С. 68.

⁶¹ Мурзина Э. Р., Антипова О. В. Лояльность персонала и факторы, способствующие ее формированию // Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли. — 2019. — С. 722.

⁶² Тушенцов Д. С. Взаимосвязь организационной справедливости и организационной лояльности программистов с различными уровнями увлеченности работой: аннотация магистерской диссертации. — 2022. — С. 3.

Большое влияние на уровень лояльности оказывают возможности карьерного продвижения и развития, предоставляемые компанией. За последние годы причиной увольнения многих сотрудников стала именно невозможность реализовать карьерные потребности в той организации, где они работали⁶³. Корпоративное обучение — самый подходящий инструмент внутриорганизационных коммуникаций, который поможет закрыть эти потребности. Компания может на регулярной основе приглашать сторонних спикеров, чтобы прокачивать навыки своих сотрудников, а может использовать в качестве оратора ведущих специалистов и руководителей из своей же организации. Другой инструмент — аттестация персонала — также закрывает карьерные потребности. Сотрудник осознаёт, что у него есть все возможности для карьерного роста. Важно прозрачно разъяснить сотрудникам корпоративную политику в области обучения и развития. Они должны быть осведомлены о возможностях профессионального роста, обучения и о поддержке, которые предоставляются компанией. Распространить информацию о способах обучения и повышения квалификации можно при помощи информационных инструментов внутриорганизационных коммуникаций.

Успешность организации, её известность и авторитетность в деловых кругах способствуют формированию чувства гордости у сотрудников, которое в свою очередь оказывает влияние на уровень лояльности персонала. Транслировать успехи компании можно при помощи таких инструментов, как корпоративное ТВ, информационные доски, корпоративный журнал или сайт, информационные рассылки.

Возможность для сотрудников самостоятельно планировать свою работу: от согласования индивидуальных графиков работы, частичной работы на дому до выработки сотрудниками собственных методов в достижении поставленных целей, минимальный уровень контроля руководства также повышает лояльность.

В каждой организации существуют определённые традиции, правила и требования к сотрудникам. Четко сформулированный корпоративный кодекс и этика компании очень важны для обеспечения лояльности сотрудников. Создание и распространение таких стандартов помогает установить ясные правила и ожидания поведения всех членов организации. Это способствует укреплению внутренней культуры и формированию общих ценностей. Следует разработать корпоративный кодекс, который будет содержать ясные и конкретные принципы и правила поведения в компании. Он должен быть доступен всем со-

⁶³ Управление карьерным ростом как средство формирования лояльности [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/career_development.shtml (дата обращения: 17.03.2023).

трудникам и регулярно обновляться в соответствии с изменяющимися потребностями и целями организации. Материалы можно разместить на корпоративном сайте или информационных досках для ознакомления сотрудников с правилами. Можно также сделать рассылку кодекса через корпоративную почту или рассказать о нём во время публичного выступления⁶⁴.

При использовании внутриорганизационных коммуникаций для повышения лояльности необходимо придерживаться определенной стратегии. В первую очередь, необходимо преодолеть все коммуникативные барьеры как по вертикали, так и по горизонтали. Важно, чтобы информация свободно передавалась от руководства к сотрудникам и наоборот.

Во вторую очередь — наладить получение обратной связи. Важно создать механизмы для получения обратной связи от сотрудников. Каждый работник должен знать, что его мнение ценится и учитывается. Предоставление удобных инструментов для выражения мнений и оперативного получения обратной связи поможет укрепить связь между сотрудниками и руководством. Активное слушание и учет мнения персонала демонстрируют их важность и создают атмосферу доверия. Традиционным инструментом сбора обратной связи считается прямой опрос или ежегодное исследование. Сбор отзывов и предложений должен проводиться на регулярной основе, для этого можно использовать фоновые инструменты сбора обратной связи. Это может быть специальный адрес электронной почты, формат «Вопрос-ответ» на корпоративном сайте или портале, личный прием сотрудников руководителем и даже традиционная «горячая» телефонная линия. Эти инструменты должны функционировать постоянно, предоставляя сотрудникам возможность высказать свое мнение в любое время и задать вопрос по любой теме. Наконец, можно использовать различные площадки для неформальной коммуникации. Это могут быть блоги, комментарии в социальных сетях и даже разговоры в курилке. Здесь у сотрудников ничего не спрашивается, реакция считывается в фоновом режиме⁶⁵.

Важную роль в повышении лояльности при помощи внутренних коммуникаций играет готовность руководства к диалогу, которая способствует установлению партнерских отношений и созданию положительного имиджа как руководителя, так и компании в целом. Для создания атмосферы открытого общения и диалога сотрудников с руководством,

⁶⁴ Коммуникации персонала в организации: что это? [Электронный ресурс].

URL: <https://www.kp.ru/guide/vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii.html> (дата обращения: 17.04.2023).

⁶⁵ Несмеева А. Ф. Внутренние коммуникации. Перегрузка // М.: Издательство «Алькор Паблицерс», 2021. — С. 109.

можно использовать открытые встречи с руководством, на которых сотрудники могут получить консультацию напрямую от руководства, предложить идеи по развитию компании или задать любые интересующие вопросы. Открытая коммуникация позволяет выстроить более доверительные отношения и непосредственно влияет на уровень лояльности персонала⁶⁶.

Для определения лояльности сотрудников можно рассчитать индекс eNPS (employee Net Promoter Score) — это индекс чистой лояльности сотрудников, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией. Индекс eNPS позволяет выявить сотрудников, довольных своей работой и ориентированных на дальнейшее сотрудничество и сотрудников, разочарованных в компании и готовых покинуть её. Расчет индекса начинается с исследования, в котором фигурируют только два вопроса:

- 1) С какой вероятностью (по шкале от 1 до 10) вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?
- 2) В чем причина такой оценки?

Следующий этап расчёта индекса лояльности — условное разделение всех сотрудников на три группы: промоутеры, нейтралы и критики. Промоутеры — это те, кто оценил вероятность в 9 или 10 баллов. Это работники, действующие в интересах компании. Нейтралы — их оценка 7 или 8 баллов. Сотрудники не готовы давать рекомендации по месту работы, в жизни они занимают нейтральное положение во всем. Критики — оценка таких сотрудников находится в диапазоне от 1 до 6 баллов. Они никогда не дадут рекомендаций, и, скорей всего, они уже ищут новое место работы. Индекс лояльности — это разница между процентным соотношением критиков и промоутеров. Если показатель eNPS отрицательный или близок к нулю, то это означает, что персонал, скорее всего, разочарован работой в данной компании и готов перейти к другому работодателю, если предложение будет более выгодным. Ответы на второй вопрос помогают узнать истинные причины выставленной оценки, что важно для формирования общей культуры взаимоотношений, организационной структуры и стратегии предприятия в области развития персонала⁶⁷.

⁶⁶ Щербаков Р. А., Половинко В. С. Основные шаги по снижению текучести персонала, повышению лояльности и удержанию лучших сотрудников //Научный Лидер. — 2023. — С. 34.

⁶⁷ Сигитова Г. К. Оценка удовлетворенности работников: индекс чистой лояльности //Методы менеджмента качества. — 2019. — №. 12. — С. 45.

Итак, внутриорганизационные коммуникации важны в формировании и поддержании лояльности сотрудников. Взаимодействие и эффективная коммуникация внутри организации играют ключевую роль в развитии положительного отношения сотрудников к компании. В главе рассмотрены различные факторы, влияющие на уровень лояльности сотрудников, включая демографические, индивидуальные и организационные факторы. Это позволяет понять, какие аспекты необходимо учесть для эффективного формирования и поддержания лояльности внутри коллектива. Правильное использование инструментов внутриорганизационных коммуникаций способно помочь организациям в привлечении и удержании лояльных и мотивированных сотрудников, что в свою очередь способствует повышению эффективности и успеху компании в целом.

1.3. Опыт эмпирических исследований формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций

Формирование лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций является объектом не только теоретических, но и эмпирических исследований. Р. А. Долженко проводил исследование влияния системы внутренних коммуникаций на уровень вовлеченности персонала в ОАО «Сбербанк Россия». В статье рассматриваются результаты проведенного исследования отношения сотрудников к каналам коммуникации в организации. Исследование проводится ежегодно, участие в нем принимают свыше 100 тысяч респондентов — работников банка на территории РФ. Как показали результаты исследования, каналы коммуникации, прежде всего, оказывают влияние на восприятие таких факторов лояльности как высшее руководство Сбербанка, ценности и имидж банка. Автор также делает вывод о наличии влияния каналов коммуникации на вовлеченность персонала.

Влияние каналов коммуникации на вовлеченность и факторы

	R^2 *	Обращение к сотрудникам Руководителя Банка	Доброе утро, Сбербанк!	Внутренняя газета «Мой Сбербанк»	Информационный бюллетень «Сбербанк. День за днём»	Газеты, информационные рассылки	Внутрикорпоративный web-портал	Портал ТБ
Влияние на вовлеченность и факторы (значения коэффициентов регрессии)								
Индекс Вовлеченности	0,27	0,17	0,11	0,09	0,09	0,07	0,08	0,06
Высшее руководство Сбербанка	0,34	0,21	0,12	0,10	0,10	0,07	0,08	0,07
Ценности и имидж Банка	0,30	0,16	0,12	0,10	0,09	0,07	0,08	0,07
Коммуникация целей и задач	0,25	0,14	0,10	0,09	0,09	0,07	0,08	0,07
Непосредственный руководитель	0,11	0,07	0,08	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05
ОХВАТ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ								
Пользование каналами информации		62%	67%	42%	36%	43%	43%	37%
ИНТЕРЕС К КАНАЛАМ КОММУНИКАЦИИ								
Интерес к каналам коммуникации		48%	38%	39%	35%	41%	51%	51%

*Значение ($R^2 \cdot 100$) показывает, какой процент дисперсии зависимой переменной объясняется уравнением.

Рис. 2. Влияние каналов коммуникации на вовлеченность и факторы

По результатам исследования в тройку самых популярных инструментов коммуникации вошли ежемесячное обращение руководителя банка к своим сотрудникам, ежедневное обращение «Доброе утро, Сбербанк!», внутренняя газета «Мой Сбербанк».

Для разработки мероприятий по усилению лояльности работников по каждому из факторов вовлеченности была разработана матрица действий — схема, на которой представлено расположение составляющих фактора в зависимости от их влияния на вовлеченность. В рамках данной матрицы были разработаны следующие направления улучшений системы коммуникаций в Сбербанке:

1) Посещение руководителем внутренних структурных подразделений организации на постоянной основе, предполагающее непосредственный контакт с работающими в них людьми.

2) Развитие и усиление функции внутренних и внешних коммуникаций. Расширение возможностей для общения коллективов с представителями высшего руководства: очные встречи, канал для обращений сотрудников. Создание целенаправленного плана коммуникаций руководства с сотрудниками, в том числе ориентируясь на лучшую практику в Территориальном Банке, продемонстрировавших высокую степень удовлетворённости. В рамках данного направления одним из самых простых инструментов совершенствования системы коммуникации является открытие линии доверия.

3) Целенаправленная работа над имиджем представителей высшего руководства при коммуникации с сотрудниками.

В целом, автор статьи считает, что использование инструментов внутренней коммуникации может повысить вовлеченность персонала в работу, увеличив тем самым лояльность и улучшить качество работы на предприятии, но необходимо учитывать особенности каждой организации и её корпоративную культуру, чтобы выбрать оптимальные методы и инструменты⁶⁸.

А. Ф. Несмеева в процессе создания целостной системы обратной связи в крупной российской компании по производству продуктов питания провела небольшой опрос среди персонала с целью выяснить, с помощью каких инструментов внутренних коммуникаций сотрудникам было бы удобнее высказывать своё мнение. В топ-5 вошли: личный приём у

⁶⁸ Долженко Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала // Известия ВУЗов ЭФиУП. — 2014. — №3 (21). — С. 52.

генерального директора и директоров отдельных производственных площадок, общие собрания коллектива, ящики для сбора бумажных обращений, форма «вопрос-ответ», единая горячая телефонная линия⁶⁹.

Статья Р. Ш. Шафеева посвящена изучению программы повышения лояльности персонала в АО «Сызранский нефтеперерабатывающий завод», включающей в себя ряд инструментов внутренних коммуникаций. Корпоративный спорт — один из них. Данное предприятие поддерживает здоровый образ жизни сотрудников на базе физкультурно-оздоровительного комплекса, находящегося в ведении завода, проводятся различные спортивные соревнования между цехами и отделами предприятия, за что победители соревнований получают денежные премии и почетные грамоты, сотрудники предприятия могут бесплатно в любое удобное для них время посещать физкультурно-оздоровительный комплекс.

Предприятие внедрило в программу такие коммуникативные инструменты как специальные ежеквартальные семинары и тренинги, на которых происходит выступление менеджеров высшего звена предприятия, куда приглашаются его бывшие сотрудники, вышедшие на пенсию, для того, чтобы поделиться опытом. Успешной практикой на предприятии стало обучение и повышение квалификации за счет работодателя: в структуре предприятия работает несколько учебных центров, расположенных в учебных классах предприятия. Данные инструменты повышают лояльность сотрудников, что приводит к тому, что сотрудники начинают изыскивать все внутренние и внешние ресурсы и резервы для достижения нужных, а порой и максимальных показателей. Лояльность персонала компании зачастую помогает в кризисных ситуациях и позволяет сотрудникам постоянно развиваться, совершенствовать свои знания и находить нестандартные способы решения каких-либо рабочих задач⁷⁰.

Д. М. Шакирова исследует опыт повышения лояльности крупных российских управляющих⁷¹. Г. Погодина, директор по персоналу компании «Юнилин» в г. Нижний Новгород, для повышения лояльности персонала использует сразу несколько инструментов внутренних коммуникаций. Популярной практикой служит корпоративный спорт — на предприятии оборудован спортзал. Во время мастер-классов сотрудники делятся своими знаниями друг с другом, рассказывают об увлечениях и обучают мастерству своих коллег, что помогает персоналу поближе познакомиться и сплотиться. В компании часто проводятся

⁶⁹ Там же, С. 111.

⁷⁰ Шафеев Р. Ш. Корпоративная программа повышения лояльности персонала на примере АО «Сызранский нефтеперерабатывающий завод» //Трибуна ученого. — 2021. — №. 1. — С. 606.

⁷¹ Шакирова Д. М., Ушникова К. Д. Необходимость лояльности персонала в компании и способы ее повышения //Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — №. 5-1 (33). — С. 222.

тематические обеды, во время которых сотрудники рассказывают о культурах разных стран, делятся впечатлениями о своих путешествиях, что так же способствует объединению и сплочению сотрудников. Каждый Новый год силами всего персонала создаётся новогодний видеофильм с оригинальными поздравлениями в честь праздника, после просмотра которого долго держится тёплая и дружественная атмосфера. Особой популярностью пользуется метод краудсорсинга — сотрудники предлагают различные идеи для улучшения рабочего процесса, после чего выбирается лучшее из предложенного, а автор получает заранее обговоренный приз. По результатам исследования, внедренные инструменты позволили повысить уровень лояльности на 9%, а уровень взаимопомощи — на 15%, позже на 17 и 25% соответственно⁷².

В. И. Левашова, заместитель Генерального Директора компании «Инвитро» в г. Москва, для повышения лояльности практикует такие инструменты внутренних коммуникаций, как корпоративный театр и экспедиции. Компания проводит собственные спектакли на высоком уровне, а вырученные деньги жертвуют на благотворительность. Первая экспедиция была проведена по поручению директора для сплочения сотрудников компании в неформальной обстановке и улучшения клиентского сервиса. В итоге экспедиция побывала в 48 городах Урала, Сибири и Поволжья, участие в ней приняло около 130 человек, что помогло улучшить взаимоотношения коллег и узнать новое о городах, в которых побывали сотрудники.⁷³

Е. А. Антонова, директор по персоналу холдинга ANM Group в Волгограде, внедрила практику занятий с детьми персонала. Регулярно разрабатываются различные программы для развития детей, проводятся экскурсии по предприятиям организации, устраиваются познавательные конкурсы. До внедрения «детской мотивации» лояльность персонала в компании держалась на уровне 65%, а сейчас выросла до 80%⁷⁴.

В работе О. Иденедо описывается опыт изучения влияния внутренних коммуникаций на организационную приверженность сотрудников страховых компаний в Иордании. В исследовании были рассмотрены четыре инструмента внутренних коммуникаций, а именно: материальное вознаграждение за вклад в развитие компании, поддержка со стороны руководства при проявлении инициативы и высказывании новых идей развития орга-

⁷² Шакирова Д. М., Ушникова К. Д. Необходимость лояльности персонала в компании и способы ее повышения //Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — №. 5-1 (33). — С. 220.

⁷³ Сотрудник — это наш внутренний клиент [Электронный ресурс]. URL: <https://www.invitro.ru/about/LevashovaV/> (дата обращения 19.04.2023).

⁷⁴ Там же, С. 222.

низации, программы корпоративного обучения и возможность участия в принятии решений. Участие в опросе приняло 374 сотрудника страховых компаний Иордании, данные изучены при помощи регрессионного анализа. Исследование показало, что все используемые инструменты внутриорганизационных коммуникаций способствуют повышению организационной приверженности персонала, сильнее всего на приверженность влияют вознаграждения и поощрения⁷⁵.

Б. Прамудита из индонезийского университета Наротама исследует уровень лояльности сотрудников в логистической компании города Сурабая. Все сотрудники компании — 74 человека — были включены в выборку, применялся количественный метод. В работе рассматривалось влияние на зависимую переменную — лояльность персонала таких независимых переменных как возможность карьерного роста, удовлетворенность работой и внутренние коммуникации. Результаты, полученные с использованием программы SPSS Statistic, показали, что все три переменные оказывают положительное и значимое влияние на лояльность сотрудников⁷⁶.

Т. Эрвани и Л. Синатра из Индии изучили систему повышения лояльности персонала в одной из местных компаний при помощи метода «снежный ком». Участие в интервью приняли два руководителя и девять консультантов, во время беседы с которыми авторы получали информацию о действующей программе увеличения лояльности персонала. В исследовании были использованы такие методы, как наблюдение, интервью и анализ документов. Система внутриорганизационных коммуникаций в компании достаточно развита. Сотрудники на регулярной основе общаются с высшим руководством один раз в неделю, во время встречи сотрудники могут делиться предложениями и жалобами относительно рабочего процесса. Контакт с руководством помогает сотрудникам почувствовать сопричастность к делам компании, ощутить поддержку со всех сторон, поняв, что о своих проблемах они могут рассказать напрямую руководству. Для повышения лояльности в компании используется такой инструмент как корпоративное обучение, разделенное на два блока: обучение техническим и социальным навыком. Чаще всего занятия проходят в виде семинаров, чтобы у сотрудников была возможность попрактиковаться. Компания может профинансировать участие сотрудника в престижных профильных соревнованиях. Корпоративными поездками раз в год в Азию или Европу награждаются те сотрудники, чьи проекты и идеи

⁷⁵ Цит. по Otite Wisdom Idenedo Internal Marketing Practices and Customer Loyalty of Healthcare Firms in South-South, Nigeria // International Academic Journal of Management and Marketing — 2022. — №.2. — P. 33.

⁷⁶ Bagus Pramudita The Influence of Career Development Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Loyalty // Jurnal Ekonomi — 2022. — №.2. — P. 82.

могут быть использованы для развития компании. Для удобства передачи информации компания использует такие инструменты внутренних коммуникаций, как электронная почта и группы в WhatsApp.

Авторы делают вывод о том, что существующая программа повышения лояльности персонала работает, поскольку после ее внедрения процент текучести кадров значительно снизился, а производительность персонала значительно повысилась. Основными факторами повышения лояльности сотрудников в данной компании были названы хорошие отношения между коллегами, система награждений, развитие компетенций персонала за счет корпоративного обучения и чувство принадлежности к компании⁷⁷.

В рассмотренных работах авторы провели исследования для понимания взаимосвязи между внутриорганизационными коммуникациями и уровнем лояльности сотрудников, а также выявления факторов, которые оказывают наибольшее влияние на этот процесс. Результаты показали, что эффективное и четкое взаимодействие между руководством и сотрудниками, своевременное информирование, открытость и прозрачность процессов способствуют укреплению лояльности и созданию позитивного рабочего окружения.

⁷⁷ Trifosa Joan Ervani Public Relations and New Media in Employee Relations for Enhancing Employee Loyalty During the Pandemic // International Journal of Social Science and Business — 2021. — №.5. — P. 368.

Глава 2. Эмпирическое исследование формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций

2.1. Программа исследования

2.1.1. Объект, предмет, цель, задачи, гипотезы

Объект эмпирического исследования — внутриорганизационные коммуникации АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.

Предмет эмпирического исследования — формирование лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством инструментов внутриорганизационных коммуникаций.

Цель эмпирического исследования — определить наиболее действенную группу инструментов внутриорганизационных коммуникаций, формирующую лояльность персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.

Задачи эмпирического исследования:

1. Установить группы внутриорганизационных коммуникаций, используемых в АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.
2. Измерить уровень лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.
3. Выявить группы инструментов внутриорганизационных коммуникаций, влияющих на индивидуальные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.
4. Выявить группы инструментов внутриорганизационных коммуникаций, влияющих на организационные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна.

Гипотезы исследования:

Гипотеза-основание: на формирование лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна в большей степени влияет группа коммуникативных инструментов внутриорганизационных коммуникаций.

Гипотезы-следствия:

1. В АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна используются информационная, коммуникативная, организационная, аналитическая группы внутренних коммуникаций.

2. У сотрудников АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна высокий уровень организационной лояльности.
3. Индивидуальные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна удовлетворяются посредством коммуникативной группы инструментов внутриорганизационных коммуникаций.
4. Организационные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна удовлетворяются посредством коммуникативной и информационной групп инструментов внутриорганизационных коммуникаций.

2.1.2. Теоретико-методологические основания

Теоретическую и методологическую основу эмпирического исследования формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций составляют:

1. Теория коммуникации Ч. Кули.
2. Определение внутриорганизационных коммуникаций А. Ф. Несмеевой.
3. Трёхкомпонентная теория лояльности персонала Дж. Мейер и Н. Аллен.
4. Описанная А. И. Плескачом базовая коммуникационная модель.
5. Коммуникационные барьеры, выделенные А. Е. Осокиной.
6. Классификация внутриорганизационных коммуникаций Ф. Ф. Мадитова А. И. Кузящева, Э. И. Карамовой, А. И. Байгильдиной, Л. К. Рашитовой.
7. Выделенные Е. А. Петровой группы инструментов внутриорганизационных коммуникаций и факторы, влияющие на эффективность их применения.
8. Определение лояльности персонала К. В. Харского.
9. Выделенные М. М. Лобачевой уровни лояльности персонала.
10. Описанные Дж. Мейер и Н. Аллен виды лояльности.
11. Представленные в работе Дж. Мейера факторы, формирующие лояльность персонала.
12. Методика использования индекса eNPS для измерения уровня лояльности персонала Г. К. Сигитовой.
13. Представленные в работах Р. А. Долженко, О. Иденедо, Б. Прамудиты, Т. Эрвани и Л. Синатры результаты эмпирических исследований формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций.

2.1.3 Логический анализ понятий

Внутриорганизационные коммуникации — весь набор коммуникативных инструментов, методов и каналов, которые позволяют транслировать информацию внутри устойчивой группы в любом направлении.

Инструменты внутриорганизационных коммуникаций — то, при помощи чего передаётся информация от отправителя к получателю.

Информационная группа инструментов внутренних коммуникаций отвечает за информирование сотрудников о том, что происходит в компании.

Коммуникативная группа инструментов внутренних коммуникаций регулирует неформальное взаимодействие между сотрудниками и их обучение.

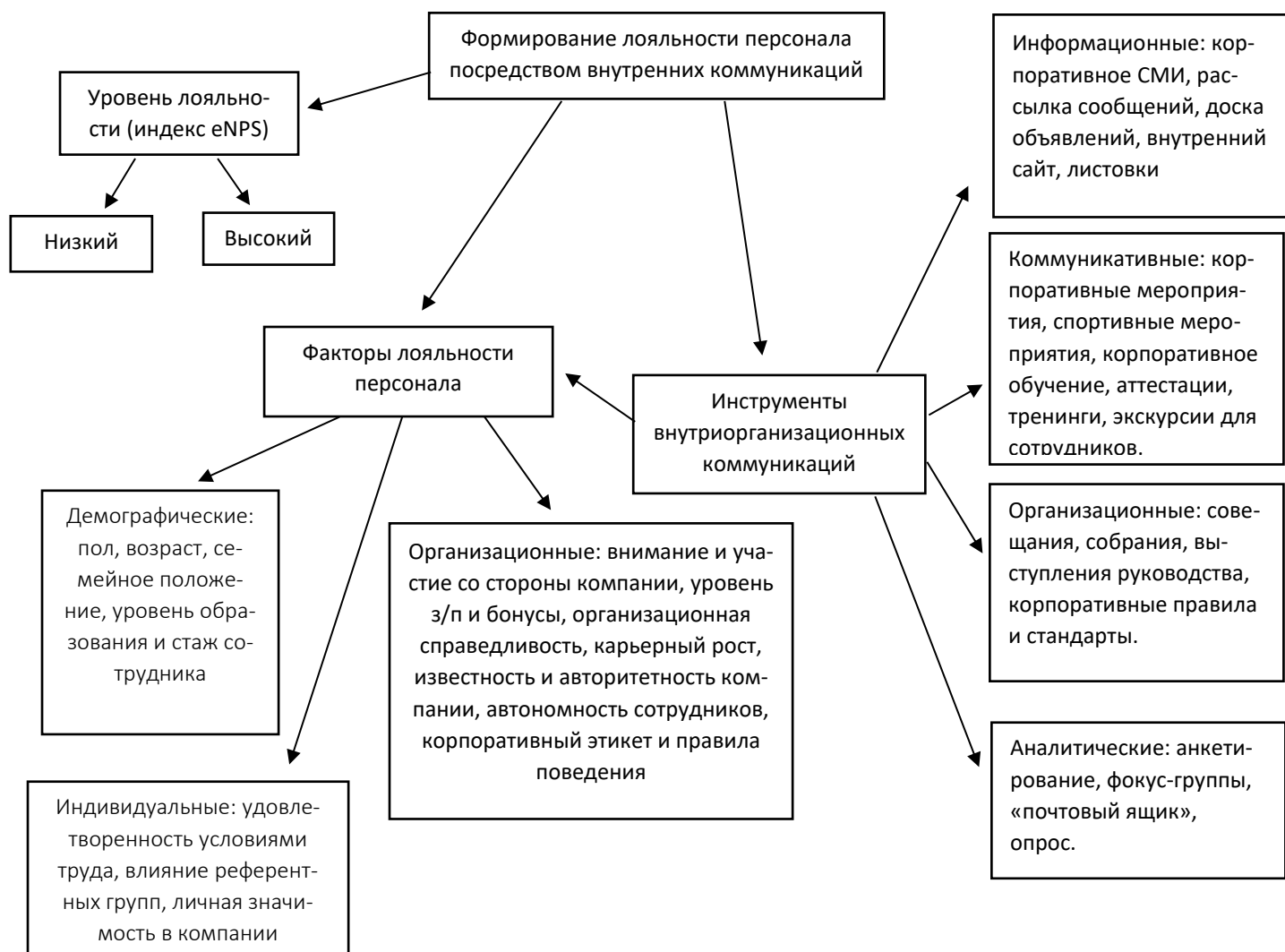
Организационная группа инструментов внутренних коммуникаций регулирует формальное общение между руководством и подчиненными.

Аналитическая группа инструментов внутренних коммуникаций отвечает за сбор обратной связи.

Лояльность персонала — благожелательное, корректное, уважительное отношение к организации, руководству или сотрудникам, соблюдение существующих правил, норм, предписаний.

Индекс eNPS — индекс чистой лояльности сотрудников, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией.

2.1.4. Операционализация понятий



2.1.5. Характеристика организации

АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» — компания, специализирующаяся на разработке, интеграции и модернизации бортовых систем общесамолетного и радиоэлектронного оборудования летательных аппаратов. Входит в состав Корпорации «Промышленные технологии». Численность сотрудников составляет около 1000 человек. Располагается в г. Дубна

В состав опытно-конструкторского бюро входит несколько центров:

- Центр разработки распределительных систем
- Центр разработки и внедрения испытательных комплексов
- Инженерный центр
- Опытное производство

- Вспомогательные службы: бухгалтерия, отдел закупок, канцелярия, договорной отдел и др.

Внедрение внутриорганизационных коммуникаций в деятельность персонала занимается группа по рекламе и внутренним коммуникациям. Группа состоит из 9 человек:

- Руководитель группы
- Три ведущих специалиста
- Младший специалист
- Копирайтер
- Три дизайнера

2.1.6. Методы и техника исследования

Для проведения эмпирического исследования формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» посредством внутриорганизационных коммуникаций были выбраны экспертное интервью и онлайн-анкетирование.

В онлайн-анкетировании примут участие сотрудники инженерного центра (62 человека). Анкетирование позволит узнать удовлетворяются ли компанией основные факторы формирования лояльности, а вопрос для измерения индекса eNPS, включенный в анкетирование помогут определить уровень лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна. Анкетирование обеспечивает анонимность, скорость получения информации от респондентов.

Интервьюирование руководителя группы по рекламе и внутренним коммуникациям АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна позволит выяснить при помощи каких-инструментов удовлетворяются основные факторы формирования лояльности среди сотрудников. Экспертное интервью предоставляет возможность узнать профессиональный взгляд на исследуемую проблему и получить компетентную оценку.

2.1.7. Методы обработки и анализа данных

Анализ полученных данных в ходе анкетирования осуществляется с помощью программ IBM SPSS Statistics 23, обработка и анализ данных интервью осуществляется с помощью подхода к анализу интервью, предложенного С. Квале, — конденсации смыслов. Данный метод представляет собой сжатие высказываний респондентов, выделение основных идей.

2.1.6. Методы и техника исследования

Для проведения эмпирического исследования формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна посредством внутриорганизационных коммуникаций были выбраны экспертное интервью и онлайн-анкетирование.

В онлайн-анкетировании примут участие сотрудники инженерного центра (53 человека) опытно-конструкторского бюро. Анкетирование позволит узнать удовлетворяются ли компанией основные факторы формирования лояльности, а вопросы для измерения индекса eNPS, включенные в анкетирование помогут определить уровень лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна. Анкетирование обеспечивает анонимность, скорость получения информации от респондентов.

Интервьюирование сотрудников группы по рекламе и внутренним коммуникациям АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна позволит выяснить при помощи каких-инструментов удовлетворяются основные факторы формирования лояльности среди сотрудников. Экспертное интервью предоставляет возможность узнать профессиональный взгляд на исследуемую проблему и получить компетентную оценку.

2.1.7. Методы обработки и анализа данных

Анализ полученных данных в ходе анкетирования осуществляется с помощью программ IBM SPSS Statistics 23, обработка и анализ данных интервью осуществляется с помощью подхода к анализу интервью, предложенного С. Квале, — конденсации смысла. Данный метод представляет собой сжатие высказываний респондентов, выделение основных идей.

2.1.8. Исследовательский инструментарий

Я, Купцова Диана Радиковна, студент 4 курса Государственного университета «Дубна», провожу социологическое исследование в рамках выпускной квалификационной работы и прошу вас ответить на несколько вопросов. (Опрос не займет много вашего времени).

Анкетирование проводится с целью выявления группы внутриорганизационных коммуникаций, активнее всего влияющей на формирование лояльности сотрудников. Опрос анонимный, все результаты будут использоваться в обобщённом виде.

Спасибо за участие!

- 1) Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

	Полностью согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Полностью не согласен
Уровень освещенности помещения меня удовлетворяет				
Уровень шума в помещении не мешает мне работать и является приемлемым				
В помещении, где я работаю, всегда чисто				

2) Как Вы можете охарактеризовать микроклимат в Вашем коллективе?

- благоприятный
- неблагоприятный
- смешанный
- затрудняюсь ответить

3) Как часто возникают конфликты в Вашем коллективе?

- очень часто
- часто
- иногда
- редко
- никогда

4) Знаете ли Вы о различных неформальных клубах, существующих в организации? (Корпоративный клуб настольных игр, книжный клуб, шахматный клуб, спортивные команды)

- да
- нет

5) Откуда Вы узнали об этом (этих) клубе (клубах)? (Можно выбрать несколько вариантов)

- электронная почтовая рассылка
- социальные сети
- информация от коллег
- печатные материалы, размещенные на территории компании
- другое: _____

6) Руководство отмечает Ваши достижения?

- да, руководство регулярно отмечает мои успехи
- иногда руководитель меня поощряет, а иногда не замечает моих заслуг
- нет, мои достижения никак не отмечаются со стороны руководителя
- у меня нет достижений в работе, я выполняю свои базовые обязанности

7) Чувствуете ли Вы внимание и поддержку со стороны своего руководства?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

8) Считаете ли Вы своего руководителя справедливым по отношению к Вам?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

9) Компания в полной мере реализует Ваши карьерные потребности?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

10) Вы знаете о возможностях карьерного роста в компании?

- да
- нет

11) Проходят ли у Вас в отделе аттестации?

- да
- нет

12) Предоставляла ли Вам компания возможность карьерного обучения?

- да
- нет

13) Считаете ли Вы компанию конкурентоспособной на рынке?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

14) Испытываете ли Вы гордость за компанию?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

15) Через какие источники Вы получаете информацию о достижениях компании?

(Можно выбрать несколько вариантов)

- корпоративное телевидение
- корпоративный журнал
- электронная почтовая рассылка
- социальные сети
- информация от коллег
- другое: _____

16) Компания предоставляет Вам возможность в планировании работы на день?

- да, я самостоятельно планирую распорядок дня на работе
- нет, распорядок дня мне предоставляет руководитель
- затрудняюсь ответить

17) Какие из способов обратной связи Вы используете в компании? (Можно выбрать несколько вариантов)

- специальный адрес корпоративной почты
- рубрика «Вопрос-ответ»
- личное обращение к руководителю
- горячая телефонная линия
- другое: _____

18) Какими источниками информационных коммуникаций Вы пользуетесь в организации?

	Пользуюсь	Не пользуюсь	В компании нет такого источника коммуникации
Корпоративное СМИ			
Рассылка сообщений через корпоративную почту			
Доска объявлений			

Корпоративный сайт			
Страница компании в соцсетях			
Листовки			

19) Какие источники коммуникативных коммуникаций компании Вы используете?

	Пользуюсь	Не пользуюсь	В компании нет такого источника коммуникации
Спортивные мероприятия			
Тематические мероприятия (8 марта, 23 февраля)			
Корпоративное обучение			
Аттестации			
Корпоративные клубы по интересам (шахматный клуб, литературный клуб, клуб настольных игр)			
Экскурсии для сотрудников			

20) Какие источники организационных коммуникаций распространены в компании?

	Распространены	Не распространены
Совещания		
Выступления руководства		
Корпоративные правила и стандарты		

21) С какой вероятностью от 1 до 10 Вы порекомендуете компанию знакомым и друзьям?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

- 7
- 8
- 9
- 10

Вопросы для интервью

Уважаемый респондент!

Я, Купцова Диана Радиковна, студент 4 курса Государственного университета «Дубна», провожу социологическое исследование в рамках выпускной квалификационной работы и прошу вас ответить на несколько вопросов.

Интервьюирование проводится с целью выявления группы внутриорганизационных коммуникаций, активнее всего влияющей на формирование лояльности сотрудников.

Спасибо за участие!

- 1) Какие внутренние коммуникации вы используете в деятельности компании?
- 2) Используются ли какие-то аналитические инструменты внутренних коммуникаций?
- 3) Можно ли использовать упомянутые инструменты для создания положительного отношения сотрудников к компании?
- 4) Какие группы по интересам есть в организации «ОКБ «Аэрокосмические системы»?
- 5) Каким образом сотрудники узнают об их существовании?
- 6) Какие внутренние коммуникации Вы используете, чтобы подчеркнуть личную значимость сотрудника в компании?
- 7) Через какие инструменты внутренних коммуникаций можно управлять карьерным ростом сотрудников? Каким образом сотрудники узнают о возможностях карьерного роста?
- 8) Какие внутренние коммуникации Вы используете для увеличения авторитетности и известности компании среди персонала?
- 9) Компания предоставляет персоналу возможности самостоятельного принятия решений и проявления инициативы? Применяются ли в этом процессе внутренние коммуникации?

10) Посредством каких внутриорганизационных коммуникаций распространяется информация о корпоративном этикете и правилах поведения в вашей компании?

2.1.9. Исследовательская матрица

Гипотеза	Метод	Инструмент
В АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна используются информационная, коммуникативная, организационная, аналитическая группы внутренних коммуникаций.	Анкетирование Интервьюирование	Вопросы интервью №1, 2. Вопросы анкеты №5, 15, 17, 18, 19, 20.
У сотрудников АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна высокий уровень организационной лояльности.	Анкетирование	Вопрос анкеты №21.
Индивидуальные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна удовлетворяются посредством коммуникативной группы инструментов внутриорганизационных коммуникаций	Анкетирование Интервьюирование	Вопросы анкеты №1, 2, 3, 4, 6. Вопросы интервью № 4, 5, 6.
Организационные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна удовлетворяются посредством коммуникативной и информационной групп инструментов внутриорганизационных коммуникаций.	Анкетирование Интервьюирование	Вопросы анкеты №7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16. Вопросы интервью № 7, 8, 9, 10.

2.2. Анализ результатов исследования

Проверка гипотезы-следствия 1. В АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна используются информационная, коммуникативная, организационная, аналитическая группы внутренних коммуникаций.

Для проверки данной гипотезы руководителю группы по рекламе и внутренним коммуникациям АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» был задан вопрос: «Какие внутренние коммуникации Вы используете в деятельности компании?» (табл. 1).

Табл. 1. Внутренние коммуникации в компании

Естественная единица анализа	Конденсированная единица анализа
«Если говорить об инструментах внутренних коммуникаций, цель которых — донести до сотрудника какую-либо информацию, то, во-первых, это — социальные сети, это мессенджеры, то есть это каналы, на которые подписаны сотрудники. Во-вторых, это — e-mail рассылки через рабочую почту для сотрудников, у которых есть доступ к рабочей почте. В-третьих, корпоративный электронный журнал, выходит ежемесячно и распространяется через почту или доски объявлений для тех, у кого доступа к почте нет. Еще один информационный инструмент внутренних коммуникаций — корпоративное телевидение, на котором ежемесячно транслируются видеоролики о новостях компании. Есть инструменты так сказать неформального характера. Сюда я отнесу профессиональный конкурс «Сотрудник года», проводящийся на одном из наших производств. Каждые полгода жюри сравнивает результаты работы участников за выделенный период (а участниками автоматически становятся все сотрудники производства) и выбирает трёх	Инструменты внутриорганизационных коммуникаций, используемые в компании: социальные сети, мессенджеры, e-mail рассылки, корпоративный электронный журнал, корпоративное телевидение, профессиональный конкурс, экскурсии для новых сотрудников, корпоративный интеллектуальный клуб «Экспромт», совещания и разговоры с сотрудниками.

<p>наиболее активных сотрудников, в качестве приза — сертификат на путешествие на двоих. Регулярно у нас проходят экскурсии для новых сотрудников, на которых новички узнают о деятельности других подразделений и нашей корпорации в целом. К этим же коммуникациям я бы отнесла наш корпоративный клуб «Экспромт», в котором люди объединяются по интересам. Важными инструментами являются совещания и обычные разговоры с сотрудниками. Такие разговоры дают возможность узнать настроения среди персонала, узнать их мнение, подчеркнуть информацию как о каких-то положительных моментах, исходящих от сотрудников, так и об отрицательных.»</p>	
--	--

Поскольку респондент не назвал ни одного аналитического инструмента, был задан уточняющий вопрос: «Используются ли какие-то аналитические инструменты внутренних коммуникаций?» (табл. 2).

Табл. 2. Аналитические инструменты внутренних коммуникаций в компании

Естественная единица анализа	Конденсированная единица анализа
<p>«Да, конечно, забыла их упомянуть. Первый инструмент — единый потовый адрес. Любой сотрудник может написать на данную почту свои пожелания, замечания или предложения. На производстве развешаны номера круглосуточной горячей линии, на которую сотрудники могут обратиться случае противоправных действий со стороны работодателя. Так, что еще... опросы, опросы, нет, пока не проводим, а, личное обращение к руководителю, конечно же. Если у сотрудника проблемы, он хочет о</p>	<p>Аналитические инструменты внутренних коммуникаций, используемые в компании: единый почтовый адрес, телефонная горячая линия, личное обращение к руководителю.</p>

чем-то рассказать или предложить какую-то идею, он всегда может обратиться к своему непосредственному руководителю.»	
--	--

Для проверки этой же гипотезы сотрудникам инженерного центра были заданы вопросы:

1) «Откуда вы узнали о клубах по интересам?»

Большинство респондентов (87,1%) узнали о клубе настольных игр, книжном, шахматном и спортивном клубах из электронной почтовой рассылки, 69,4% получили информацию от коллег, 11,3% — из социальных сетей, 8,1% — из печатных материалов (табл. 3 и рис. 3):

Табл.3. Информация о клубах

Откуда Вы узнали об этом (этих) клубе (клубах)?	Частота	Проценты
электронная почтовая рассылка	54	87,1
социальные сети	7	11,3
информация от коллег	43	69,4
печатные материалы, размещенные на территории компании	5	8,1
Другое:	0	0

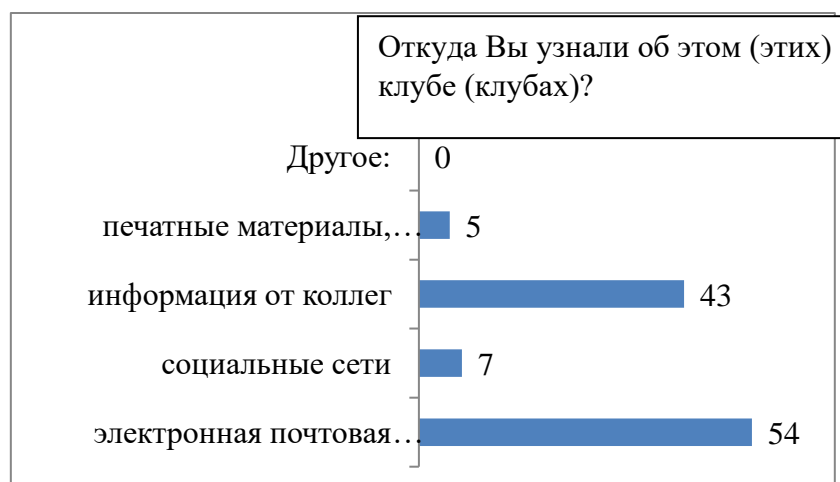


Рис. 3. Информация о клубах

2) «Через какие источники Вы получаете информацию о достижениях компании?»

Подавляющее число респондентов (82,3%) получают информацию о достижениях компании через корпоративный журнал, 61,3% узнают об этом с помощью информации от

коллег, 50% опрошенных — через электронную почтовую рассылку, 43,5% — из социальных сетей, 1,6% — с помощью корпоративного телевидения (табл. 4 и рис. 4):

Табл. 4. Информация о достижениях компании

Через какие источники Вы получаете информацию о достижениях компании?	Частота	Проценты
корпоративное телевидение	1	1,6
корпоративный журнал	51	82,3
электронная почтовая рассылка	31	50
социальные сети	27	43,5
информация от коллег	38	61,3
Другое:	0	0



Рис. 4. Информация о достижениях компании

3) «Какие из способов обратной связи Вы используете в компании?»

Большинство респондентов (91,9%) в качестве способа обратной связи в компании используют личное обращение к руководителю, 9,7% пользуются социальным адресом корпоративной почты, 4,8% — напрямую обратившись к любому коллеге, 1,6% — через рубрику «Вопрос-ответ» (табл. 5 и рис. 5):

Табл. 5. Способы обратной связи

Какие из способов обратной связи Вы используете в компании?	Частота	Проценты
специальный адрес корпоративной почты	6	9,7
рубрика «Вопрос-ответ»	1	1,6
личное обращение к руководителю	57	91,9
горячая телефонная линия	0	0
Другое (напрямую обратившись к любому коллеге)	3	4,8

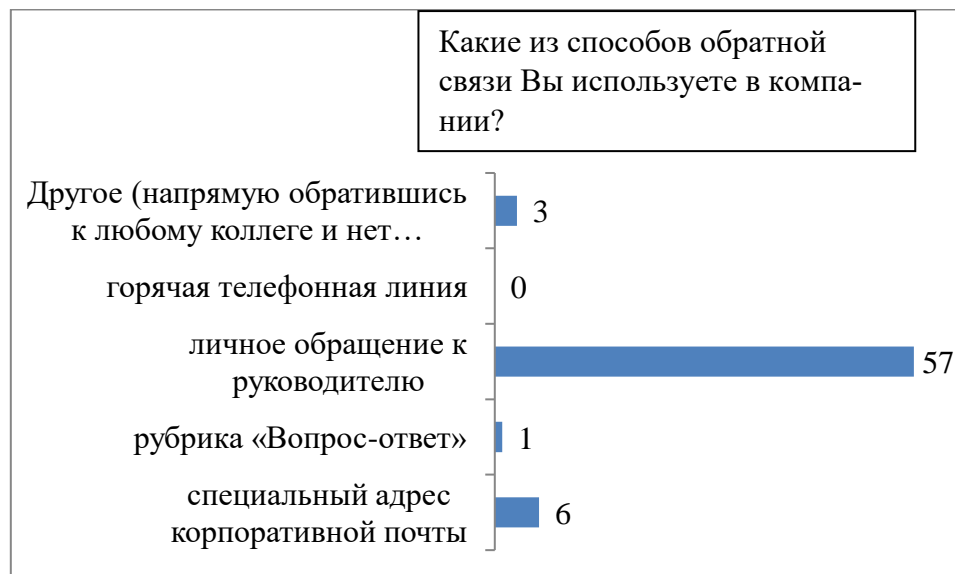


Рис. 5. Способы обратной связи

- 4) «Какими источниками информационных коммуникаций Вы пользуетесь в компании?»

Отвечая на вопрос: «Какими источниками информационных коммуникаций Вы пользуетесь в организации?», 93,5% респондентов отметили, что они пользуются рассылкой сообщений через корпоративную почту; 62,9% используют информацию из социальных сетей; 58,1% — корпоративное СМИ; 50% опрошенных пользуются корпоративным

сайтом; 8,1% просматривают доску объявлений; 3,2% — листовки. Доской объявлений не пользуется большинство респондентов (66,1%), 50% выбрали ответ «не пользуюсь корпоративным сайтом», 41,9% не использует в качестве коммуникации листовки, 32,3% — социальные сети, 25,8% — корпоративные СМИ, 3,2% — корпоративную почтовую рассылку. 54,8% респондентов высказались о том, что в компании нет такого источника информации, как «листовки», 25,8% ответили, что в организации нет такого источника информации, как доска объявлений, 16,1% — корпоративных СМИ, 3,2% — корпоративной почтовой рассылки (табл. 6 и рис. 6):

Табл. 6. Использование корпоративных информационных коммуникаций

	СМИ		Рассылка		Доска об.		Сайт		Соц. сети		Лист.	
	Ч	%	Ч	%	Ч	%	Ч	%ты	Ч	%	Ч	%
Пользуюсь	36	58,1	58	93,5	5	8,1	31	50	39	62,9	2	3,2
Не пользуюсь	16	25,8	2	3,2	41	66,1	31	50	20	32,3	26	41,9
В компании нет такого источника коммуникации	10	16,1	2	3,2	16	25,8			3	4,8	34	54,8

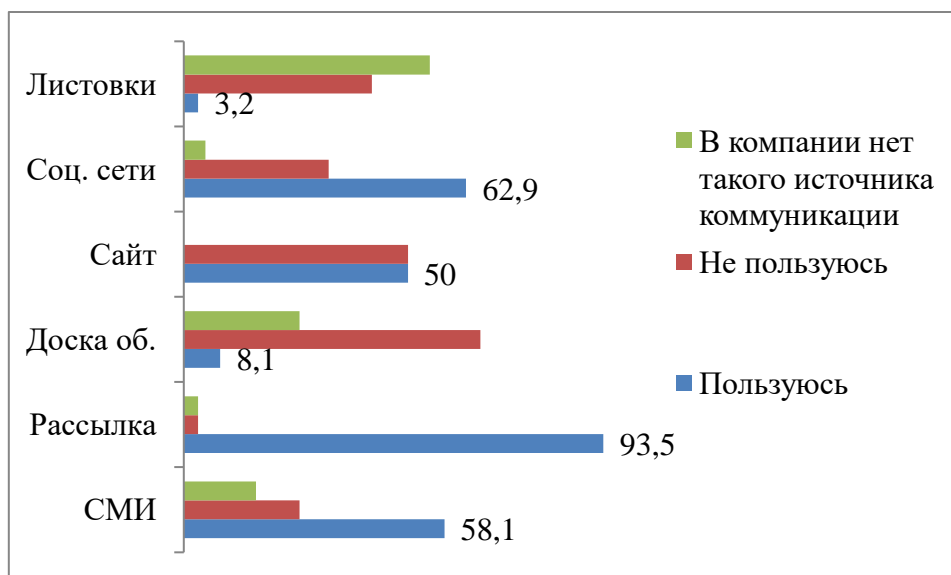


Рис. 6. Использование корпоративных информационных коммуникаций

5) «Какие источники коммуникативных коммуникаций компании Вы используете?»

Отвечая на вопрос: «Какие источники коммуникативных коммуникаций компании Вы используете?», 59,7% респондентов отметили, что используют в качестве источника

коммуникации экскурсии для сотрудников, 69,4% — корпоративные клубы по интересам (шахматный клуб, литературный клуб, клуб настольных игр), 58,1% опрошенных пользуются тематическими мероприятиями (8 марта, 23 февраля), 46,8% выбрали аттестацию, 30,6% — корпоративное обучение, 21% — спортивные мероприятия. 66,1% респондентов выбрали вариант «не пользуюсь спортивными мероприятиями», 61,3% — корпоративным обучением, 53,2% — аттестацией, 41,9% — тематическими мероприятиями, 35,5% — экскурсиями для сотрудников, 30,6% опрошенных не пользуются клубами по интересам. 12,9% респондентов ответили, что в организации нет спортивных мероприятий, 8,1% — корпоративных программ обучения, 4,8% — экскурсий для сотрудников (табл. 7 и рис. 7):

Табл. 7. Использование источников коммуникации

	Спорт.		Темат.		Корпорат.		Атт.		Клуб.		Экск.	
	Ч	%	Ч	%	Ч	%	Ч	%	Ч	%	Ч	%
Пользуюсь	13	21	36	58,1	19	30,6	29	46,8	43	69,4	37	59,7
Не пользуюсь	41	66,1	26	41,9	38	61,3	33	53,2	19	30,6	22	35,5
В компании нет такого источника коммуникации	8	12,9			5	8,1					3	4,8

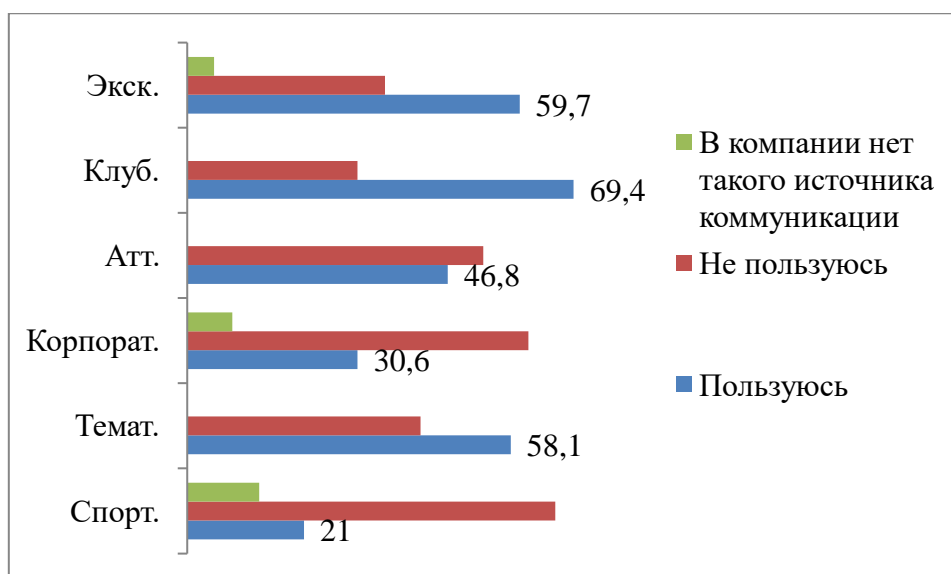


Рис. 7. Использование источников коммуникации

б) «Какие источники организационных коммуникаций распространены в компании?»

98,4% респондентов высказались о том, что в качестве источников организационных коммуникаций в компании распространены совещания, корпоративные правила и стандарты (90,3%), выступления руководства (54,8%). 45,2% опрошенных ответили, что в организации не распространены выступления руководства, 9,7% выбрали вариант «не распространены корпоративные правила и стандарты», 1,6% — совещания (табл. 8 и рис. 8):

Табл. 8. Распространение коммуникаций

	Совещания		Выступления руководства		Корпоративные правила и стандарты	
	Частота	Проценты	Частота	Проценты	Частота	Проценты
Распространены	61	98,4	34	54,8	56	90,3
Не распространены	1	1,6	28	45,2	6	9,7

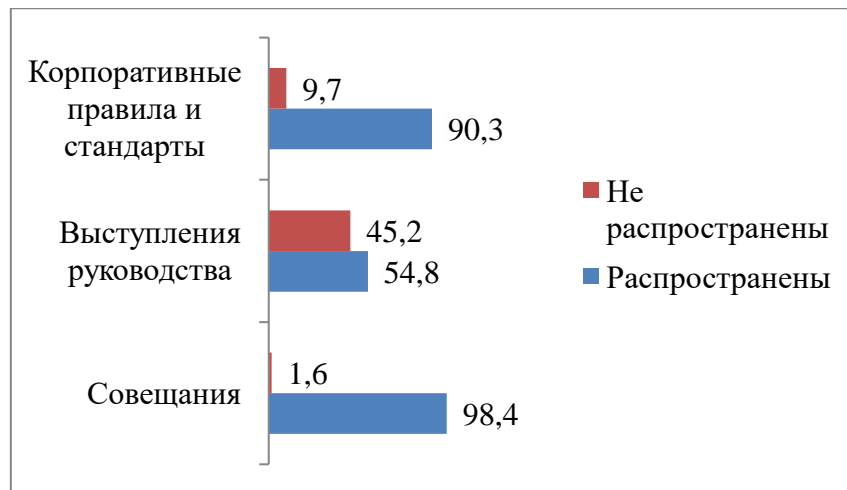


Рис. 8. Распространение коммуникаций

Таким образом, АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» использует все 4 группы внутриорганизационных коммуникаций. Информационная группа внутренних коммуникаций представлена такими инструментами, как социальные сети, мессенджеры, e-mail рассылки, корпоративный электронный журнал, корпоративное телевидение. Коммуникативная группа коммуникаций представлена профессиональными конкурсами, экскурсиями для новых сотрудников, корпоративным интеллектуальным клубом «Экспромт». Организационная группа инструментов внутренних коммуникаций включает в себя совещания и разговоры между руководителем и сотрудником. В аналитическую группу включены такие инструменты, как единый почтовый адрес, телефонная горячая линия, личное обращение к руководителю. Гипотеза-следствие №1 подтверждается.

Проверка гипотезы-следствия 2. У сотрудников АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна высокий уровень организационной лояльности.

Гипотеза проверяется при помощи индекса eNPS. Сотрудникам был задан вопрос: «С какой вероятностью от 1 до 10 вы порекомендуете компанию знакомым и друзьям?», по результатам которого, все сотрудники были разделены на 3 категории:

- 1 категория — промоутеры или сторонники, поставившие оценку в 9-10 баллов.
- 2 категория — скептики или нейтралы, выбравшие оценку от 7 до 8 баллов.
- К 3 категории отнесены сотрудники, поставившие 0-6 баллов (рис. 9).

	Оценка	Количество	Суммарно	В %
Сторонники	10	29	38	62%
	9	9		
Нейтралы	8	10	12	19%
	7	2		
Критики	6	5	12	19%
	5	2		
	4	1		
	3	0		
	2	0		
	1	4		

Рис. 9. Группировка сотрудников по оценкам

Конечный результат рассчитывается по формуле «eNPS=% сторонников - % критиков» и может варьироваться от -100 до +100. Согласно общепринятой международной методике, результаты выше +15 считаются показателем высокой лояльности персонала. Индекс eNPS сотрудников АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» равен 43, что говорит о высоком уровне организационной лояльности персонала. Гипотеза-следствие №2 подтверждается.

Проверка гипотезы-следствия 3. Индивидуальные факторы формирования организационной лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна удовлетворяются посредством коммуникативной группы инструментов внутриорганизационных коммуникаций.

К индивидуальным факторам формирования лояльности персонала относятся удовлетворенность условиями труда, наличие референтных групп и личная значимость сотрудника. Для проверки гипотезы необходимо сначала выяснить удовлетворяются ли данные факторы в принципе. Респондентам был задан вопрос: «Согласны ли Вы со следующими утверждениями...?». Большинство респондентов полностью согласились с утверждением «уровень освещенности помещения меня удовлетворяет» (69,4%), 19,4% опрошенных выбрали вариант «скорее согласен, чем не согласен», 11,3% — «скорее не согласен, чем согласен». 51,6% респондентов полностью согласились с утверждением «уровень шума в помещении не мешает мне работать и является приемлемым», 35,5% опрошенных выбрали вариант «скорее согласен, чем не согласен», 8,1% — «скорее не согласен, чем согласен», 4,8% — «полностью не согласен». 58,1% респондентов полностью согласились с утверждением «в помещении, где я работаю всегда чисто», 35,5% опрошенных выбрали вариант «скорее согласен, чем не согласен», 6,5% — «скорее не согласен, чем согласен». Можно сделать вывод о том, что персонал удовлетворён условиями труда (табл. 9 и рис. 10):

Табл. 9. Согласие/несогласие с утверждениями

	Уровень освещенности помещения меня удовлетворяет		Уровень шума в помещении не мешает мне работать и является приемлемым		В помещении, где я работаю, всегда чисто	
	Частота	Проценты	Частота	Проценты	Частота	Проценты
Полностью согласен	43	69,4	32	51,6	36	58,1
Скорее согласен, чем не согласен	12	19,4	22	35,5	22	35,5
Скорее не согласен, чем согласен	7	11,3	5	8,1	4	6,5
Полностью не согласен			3	4,8		

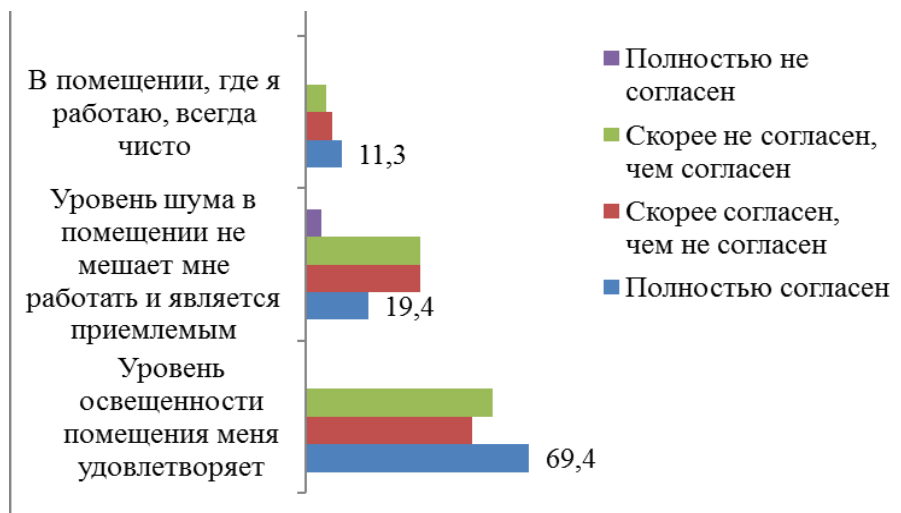


Рис. 10. Согласие/несогласие с утверждениями

Подавляющее число респондентов охарактеризовало микроклимат в коллективе как благоприятный (82,3%). 17,7% опрошенных охарактеризовало его как «смешанный» (табл.10 и рис. 11):

Табл. 10 . Микроклимат в коллективе

Как Вы можете охарактеризовать микроклимат в Вашем коллективе?	Частота	Проценты
благоприятный	51	82,3
смешанный	11	17,7

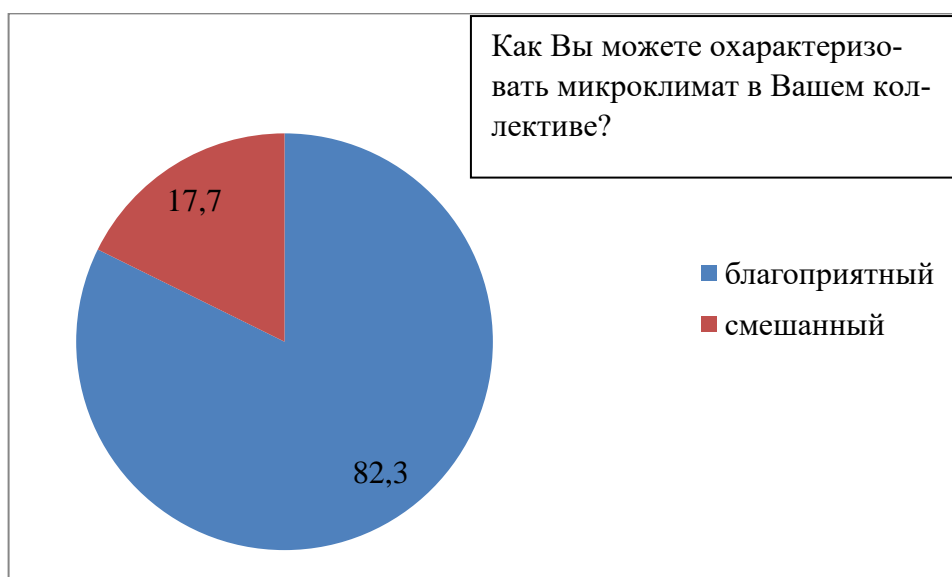


Рис. 11. Микроклимат в коллективе

Большинство респондентов, на вопрос о частоте конфликтов в коллективе, ответило, что они возникают редко (69,4%). 24,2% опрошенных выбрали вариант «никогда», 3,2% — «часто» и «иногда» (табл. 11 и рис. 12):

Табл. 11. Возникновение конфликтов в коллективе

Как часто возникают конфликты в Вашем коллективе?	Частота	Проценты
часто	2	3,2
иногда	2	3,2
редко	43	69,4
никогда	15	24,2

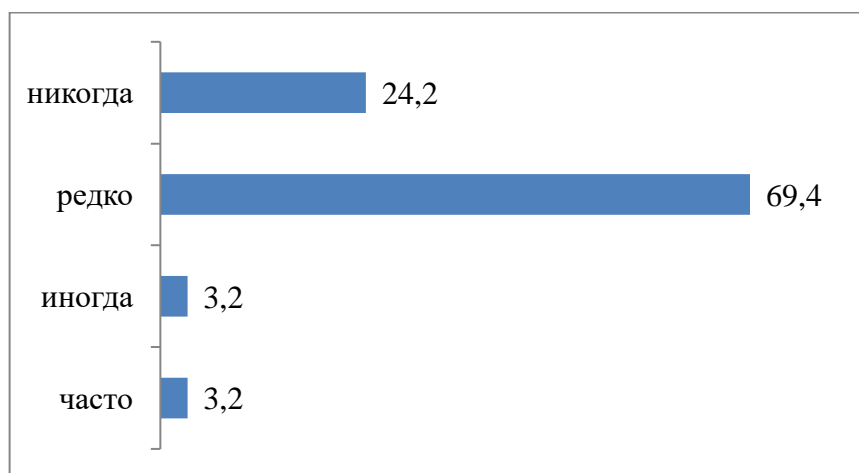


Рис. 12. Возникновение конфликтов в коллективе

Абсолютно все респонденты знают о различных неформальных клубах, которые существуют в организации (100%) (табл. 12 и рис. 13):

Табл. 12 . Знание о существовании клубов и организаций

Знаете ли Вы о различных неформальных клубах, существующих в организации?	Частота	Проценты
да	62	100



Рис. 13. Знание о существовании клубов и организаций

Большинство респондентов ответило, что руководство отмечает их достижения (53,2%), 30,6% опрошенных выбрали вариант «иногда руководитель меня поощряет, а иногда не замечает моих заслуг», 3,2% ответили «нет, мои достижения никак не отмечаются со стороны руководителя», нет достижений на работе у 12,9% сотрудников (табл. 13 и рис. 14):

Табл. 13. Достижения на работе

Руководство отмечает Ваши достижения?	Ча- стота	Про- центы
да, руководство регулярно отмечает мои успехи	33	53,2
иногда руководитель меня поощряет, а иногда не замечает моих заслуг	19	30,6
нет, мои достижения никак не отмечаются со стороны руководителя	2	3,2
у меня нет достижений в работе, я выполняю свои базовые обязанности	8	12,9



Рис. 14. Достижения на работе

Таким образом, компания удовлетворяет все индивидуальные факторы формирования лояльности. Далее необходимо выяснить какие инструменты внутриорганизационных коммуникаций в этом задействованы.

Вопросы интервью «Какие группы по интересам есть в организации «ОКБ «Аэрокосмические системы?» и «Каким образом сотрудники узнают об их существовании» были заданы руководителю группы по рекламе и внутренним коммуникациям с целью выяснить

какие инструменты внутриорганизационных коммуникаций задействованы в управлении таким фактором формирования лояльности персонала, как референтные группы (табл. 14).

Табл. 14. Референтные группы в организации

Естественная единица анализа	Конденсированная единица анализа
<p>«У нас распространены спортивные группы по волейболу, баскетболу, футболу, шахматам и настольному теннису. Также, у нас есть объединения сотрудников, которые участвуют от лица компании в городских квизах и других конкурсах. Очень популярны сейчас клуб настольных игр и книжный клуб. Каждую неделю сотруднику собираются, чтобы вместе провести вечер за увлекательной игрой, а раз в месяц обсуждают новую книгу и делятся впечатлениями после прочтения. Часть перечисленных неформальных объединений входит в состав интеллектуального корпоративного клуба «Экспромт».</p>	<p>В компании распространены такие референтные группы, как спортивные команды по волейболу, баскетболу, шахматам, футболу и настольному теннису, клуб настольных игр, книжный клуб.</p>
<p>«Каждый новый сотрудник может найти компанию «по душе», информацию о клубах мы регулярно размещаем в социальных сетях, в корпоративном журнале публикуем афишу на месяц. В «Экспромте» проходят различные мероприятия каждые две недели, и мы, за неделю до начала, делаем массовую email-рассылку по почте, чтобы люди смогли узнать и прийти на игру или квиз. Параллельно развешиваются афиши на досках объявлений на производстве, чтобы сотрудники, не имеющие доступа к почте, тоже смогли принять участие в мероприятии.»</p>	<p>Информация о референтных группах распространяется через такие инструменты, как социальные сети, корпоративный журнал, e-mail рассылка, доска объявлений.</p>

В компании много различных референтных групп, о которых сотрудники узнают преимущественно при помощи инструментов из информационной группы. Далее был задан вопрос «Какие внутренние коммуникации Вы используете, чтобы подчеркнуть личную значимость сотрудника в компании?», при анализе ответов выяснилось, что используются как коммуникативные, так и информационные инструменты внутриорганизационных коммуникаций (табл. 15).

Табл. 15. Личная значимость сотрудника

Естественная единица анализа	Конденсированная единица анализа
<p>«Ранее об этом говорила. В корпоративном журнале мы публикуем достижения наших сотрудников, будь то профессиональные, личные или спортивные достижения. В каждом издании обязательно публикуется интервью с кем-то из персонала. Эта же информация дублируется и в социальных сетях. Еще один инструмент — конкурсы: «Сотрудник года» и мероприятия, связанные с подведением годовых итогов, на которых сотрудникам вручаются грамоты из рук директоров предприятий. Ну и никто не отменял личную похвалу от руководителя — очень сильный и важный инструмент. Так, ну еще сюда отнесу вышеупомянутые почетные доски. К тому же, выделившимся сотрудникам предлагают пройти корпоративное обучение или повышение квалификации, что так же подчеркивает личную значимость человека.»</p>	<p>Для подчеркивания личной значимости сотрудника в компании используют такие инструменты, как корпоративный журнал, социальные сети, почётные доски, профессиональный конкурс «Сотрудник года», личная похвала от руководителя, корпоративное обучение.</p>

Индивидуальные факторы формирования лояльности удовлетворяются при помощи информационной и коммуникативной групп внутренних коммуникаций. Гипотеза №3 подтверждается частично.

Проверка гипотезы-следствия 4. Организационные факторы формирования лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» удовлетворяются при помощи коммуникативной и информационной групп инструментов внутренних коммуникаций.

Для проверки данной гипотезы сотрудникам был задан ряд вопросов. При ответе на вопрос «Чувствуете ли Вы внимание и поддержку со стороны руководства?» большинство респондентов отметили, что они чувствуют внимание и поддержку со стороны руководства (67,7%). 29% опрошенных выбрали вариант «скорее да, чем нет», 3,2% — «скорее нет, чем да» (табл. 16 и рис. 15):

Табл. 16. Внимание и поддержка со стороны руководства

Чувствуете ли Вы внимание и поддержку со стороны своего руководства?	Частота	Проценты
да	42	67,7
скорее да, чем нет	18	29
скорее нет, чем да	2	3,2

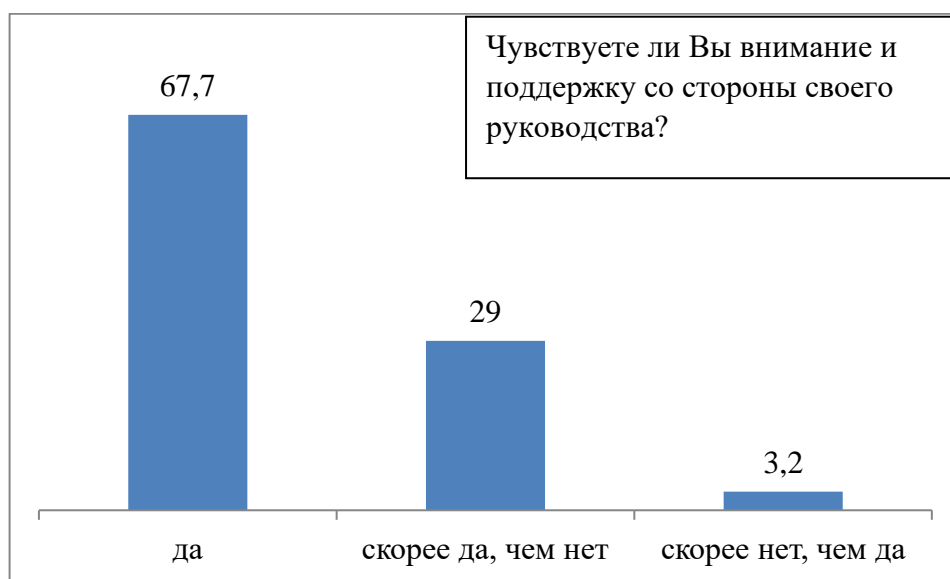


Рис. 15. Внимание и поддержка со стороны руководства

Большинство работников считает своего руководителя справедливым по отношению к себе (79%), 17,7% респондентов выбрали вариант «скорее да, чем нет», 3,2% — «скорее нет, чем да» (табл. 17 и рис. 16):

Табл. 17. Справедливость руководителя по отношению к сотрудникам

Считаете ли Вы своего руководителя справедливым по отношению к Вам?	Частота	Проценты
Да	49	79
скорее да, чем нет	11	17,7

скорее нет, чем да	2	3,2
--------------------	---	-----

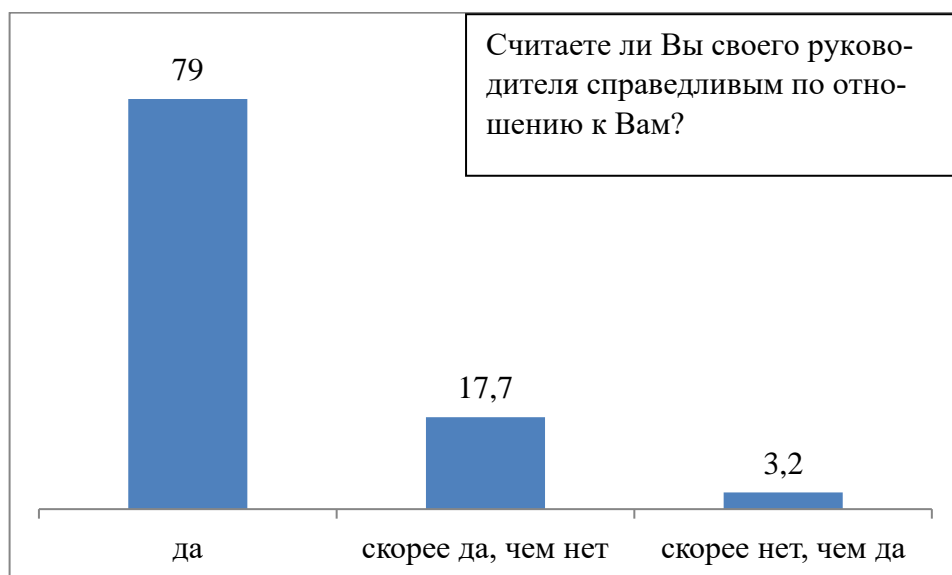


Рис. 16. Справедливость руководителя по отношению к сотрудникам

Для 48,4% сотрудников компания в полной мере реализует их карьерные потребности, для 40,3% — «скорее да, чем нет», для 11,3% — «скорее нет, чем да» (табл. 18 и рис. 17):

Табл. 18. Реализация карьерных потребностей в компании

Компания в полной мере реализует Ваши карьерные потребности?	Частота	Проценты
да	30	48,4
скорее да, чем нет	25	40,3
скорее нет, чем да	7	11,3

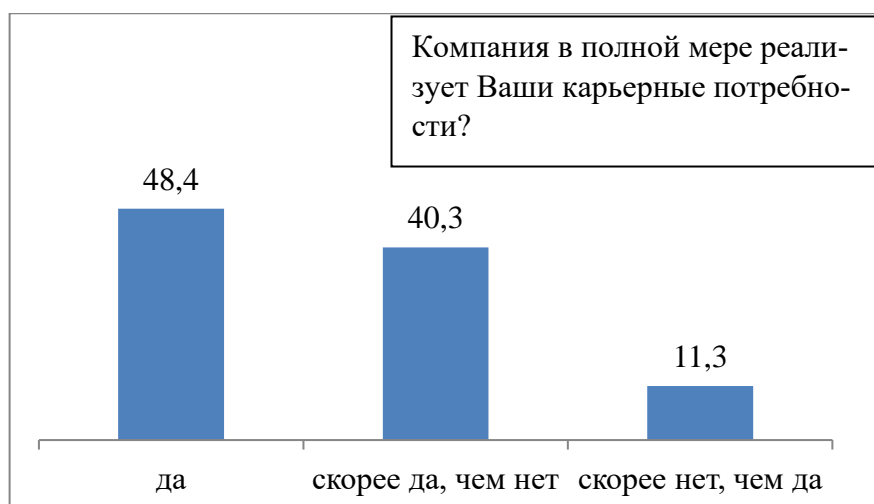


Рис. 17. Реализация карьерных потребностей в компании

Большинство респондентов знают о возможностях карьерного роста в компании (83,9%), 16,1% не знают (табл. 19 и рис. 18):

Табл. 19. Знание о возможностях карьерного роста в компании

Вы знаете о возможностях карьерного роста в компании?	Частота	Проценты
да	52	83,9
нет	10	16,1

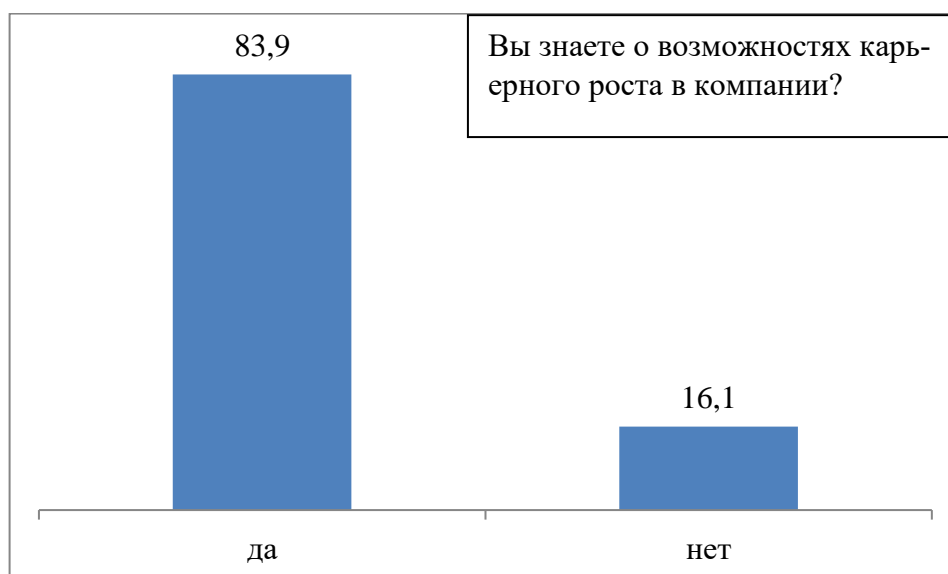


Рис. 18. Знание о возможностях карьерного роста в компании

66,1% ответили, что в их отделе проходят аттестации. 33,9% указали на отсутствие аттестаций (табл. 20 и рис. 19):

Табл. 20. Аттестации в отделе

Проходят ли у Вас в отделе аттестации?	Частота	Проценты
да	41	66,1
нет	21	33,9

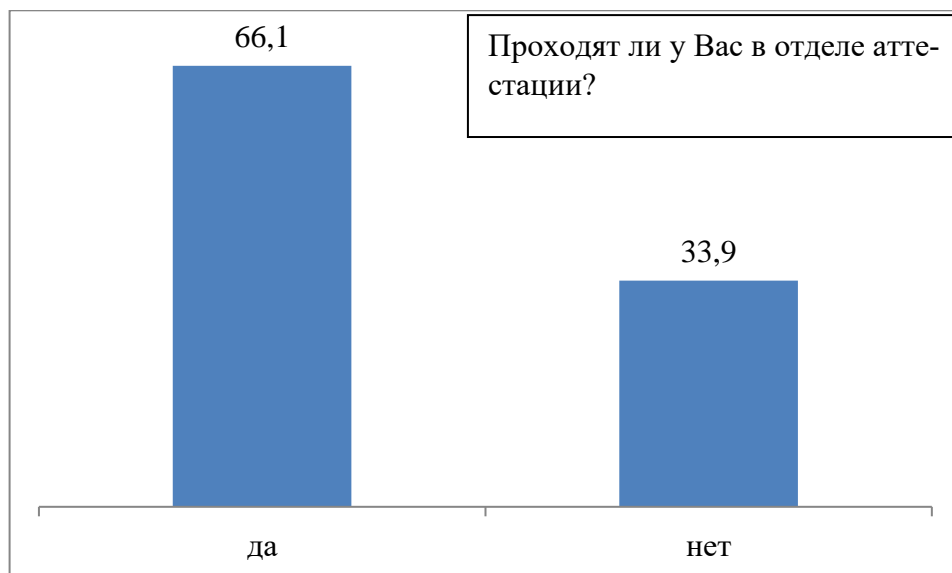


Рис. 19. Аттестации в отделе

Большинство респондентов ответили, что компания предоставляет им возможность карьерного обучения (54,8%), варианты «нет» и «не знаю» выбрали по 22,6% опрошенных (табл. 21 и рис. 20):

Табл. 21. Возможность карьерного обучения в компании

Предоставляет ли Вам компания возможность карьерного обучения?	Частота	Проценты
да	34	54,8
нет	14	22,6
не знаю	14	22,6

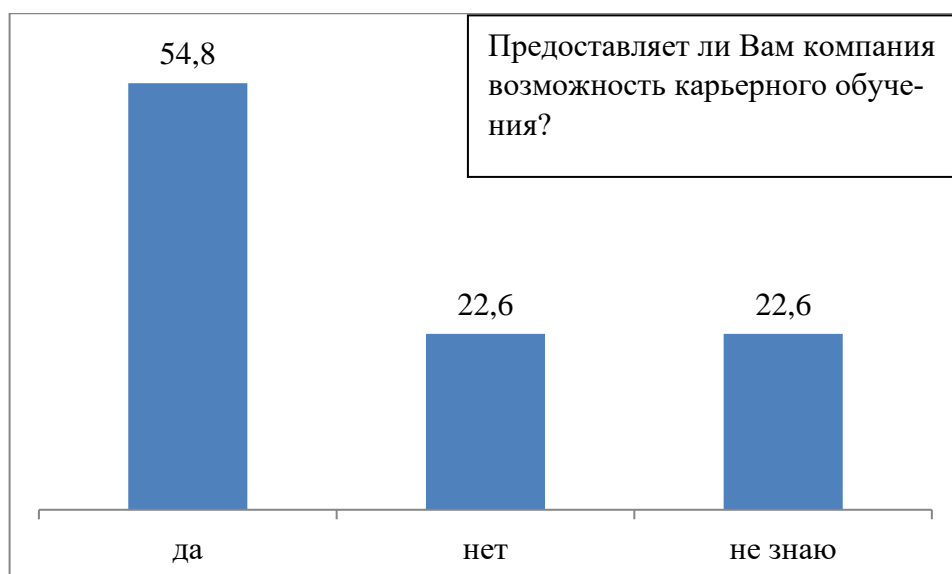


Рис. 20. Возможность карьерного обучения в компании

Анализ вопроса «Считаете ли Вы компанию конкурентоспособной на рынке?» показал, что 80,6% респондентов считают компанию конкурентоспособной, 14,5% опрошенных выбрали вариант «скорее да, чем нет», 4,8% — «скорее нет, чем да» (табл. 22 и рис. 21):

Табл. 22. Конкурентоспособность компании на рынке

Считаете ли Вы компанию конкурентоспособной на рынке?	Частота	Проценты
да	50	80,6
скорее да, чем нет	9	14,5
скорее нет, чем да	3	4,8

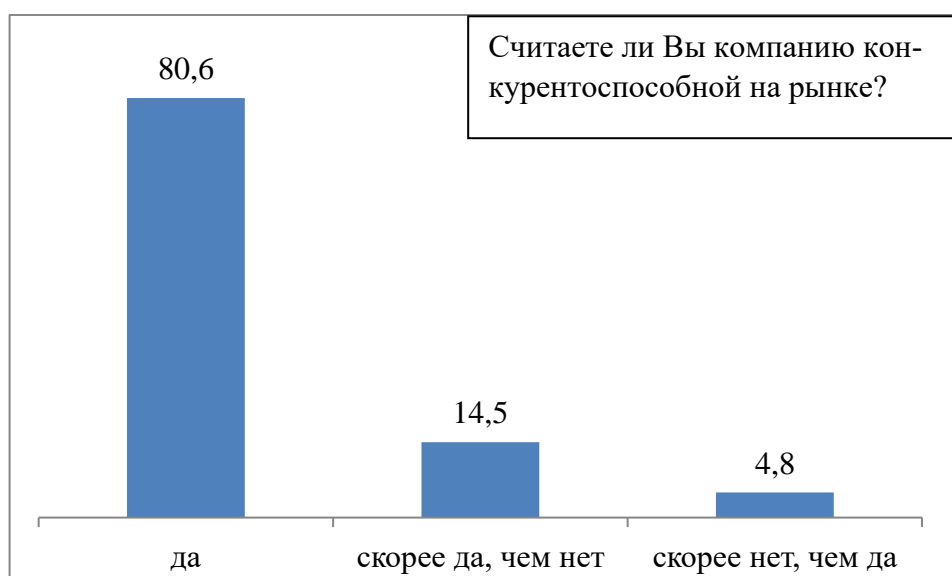


Рис. 21. Конкурентоспособность компании на рынке

Большинство работников испытывают гордость за свою компанию (54,8%), 35,5% респондентов выбрали вариант «скорее да, чем нет», 9,7% — «скорее нет, чем да» (табл. 23 и рис. 22):

Табл. 23. Чувство гордости за свою компанию

Испытываете ли Вы гордость за компанию?	Частота	Проценты
да	34	54,8
скорее да, чем нет	22	35,5
скорее нет, чем да	6	9,7

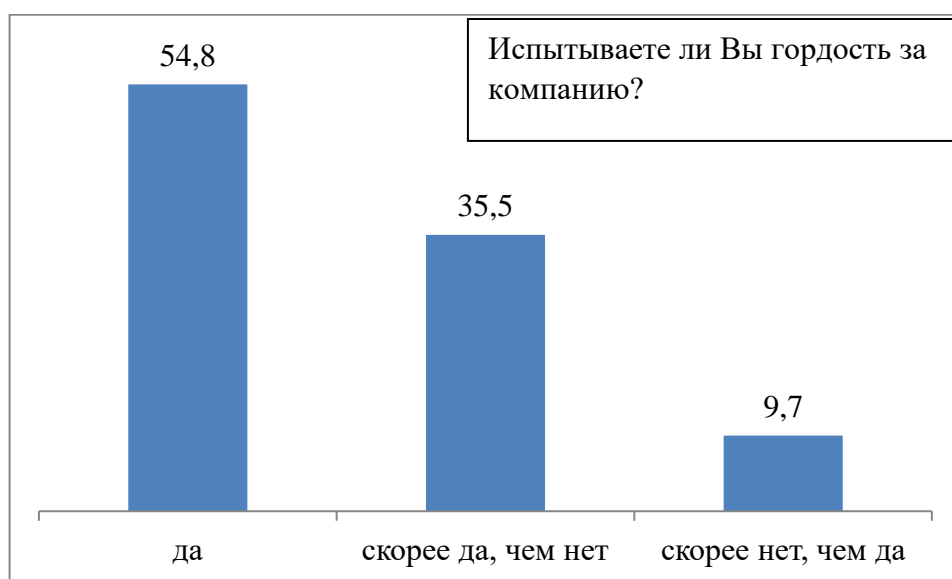


Рис. 22. Чувство гордости за свою компанию

Подавляющая часть работников ответили, что компания предоставляет им возможность в планировании работы на день и они самостоятельно составляют свой распорядок дня (87,1%), 12,9% выбрали вариант ответа «нет, распорядок дня мне предоставляет руководитель» (табл. 24 и рис. 23)

Табл. 24. Возможность планирования дня

Компания предоставляет Вам возможность в планировании работы на день?	Частота	Проценты
да, я самостоятельно планирую распорядок дня на работе	54	87,1
нет, распорядок дня мне предоставляет руководитель	8	12,9

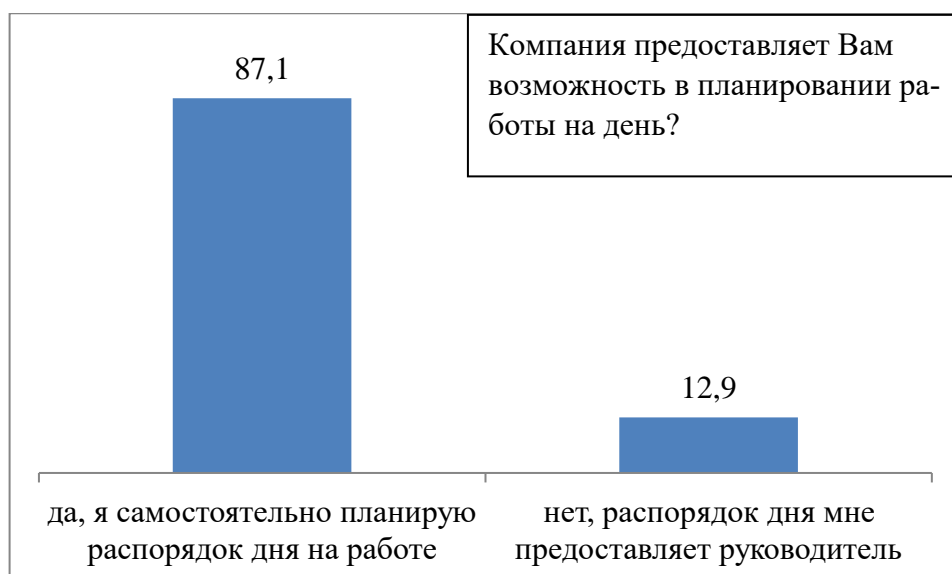


Рис. 23. Возможность планирования дня

Итак, организационные факторы формирования лояльности в большинстве удовлетворяется компанией. Вопрос «Через какие инструменты внутренних коммуникаций можно управлять карьерным ростом сотрудников? Каким образом сотрудники узнают о возможностях карьерного роста?» был задан для того, чтобы узнать, какие внутренние коммуникации влияют на данный фактор. Были заданы и такие вопросы, как: «Какие внутренние коммуникации Вы используете для увеличения авторитетности и известности компании среди персонала?», «Компания предоставляет персоналу возможности самостоятельного принятия решений и проявления инициативы? Применяются ли в этом процессе внутренние коммуникации?», «Посредством каких внутренних коммуникаций распространяется информация о корпоративном этикете и правилах поведения в компании?» (табл. 25).

Табл. 25. Организационные факторы формирования лояльности

Естественная единица анализа	Конденсированная единица анализа
«Карьерным ростом можно управлять через аттестации, но они есть не в каждом отделе. Вторым инструментом — корпоративное обучение. В рамках предприятия есть отдел, который занимается обучение сотрудников. Пройти различные курсы может любой сотрудник, прошедший испытательный срок и изъявивший желание. Наш отдел не	Карьерным ростом сотрудника можно управлять через аттестации и корпоративное обучение. Информация об этом распространяется лично через руководителя.

<p>распространяет информацию о возможностях обучения, узнать о перспективах карьерного роста и возможностях обучения сотрудник может только через руководителя.»</p>	
<p>«Социальные сети, мессенджеры, корпоративный журнал. В них мы публикуем новости о достижениях компании в различных областях, что повышает авторитетность и известность организации. В компании предусмотрено корпоративное обучение, что тоже придает ей престижа»</p>	<p>Для увеличения авторитетности и известности компании среди персонала используются социальные сети, мессенджеры, корпоративный журнал, корпоративное обучение.</p>
<p>«Да, компания предоставляет эти возможности. По своему опыту скажу, что в 90% случаев инициатива поддерживается. Что касается свободы принятия решений и ответственности за данные решения, то степень этой свободы определяется опытом и стажем сотрудников. Чем больше стажи и опыт — тем больше у сотрудника этой самостоятельности. Внутренние коммуникации в данном процессе не применяются.»</p>	<p>Компания предоставляет персоналу возможности самостоятельного принятия решений и проявления инициативы. Внутренние коммуникации в этом процессе не применяются.</p>
<p>«В первую очередь, данная информация распространяется через инструктаж при трудоустройстве. Сотрудникам дается время на ознакомление со всеми правилами и стандартами, после чего они обязательно подписывают соглашение об ознакомлении с документами. Если говорить прямо про инструменты внутренних коммуникаций, то это корпоративное телевидение, на котором периодически транслируется информация о правилах поведения, о корпоративной</p>	<p>Информация о корпоративном этикете и правилах поведения в компании распространяется через инструктаж при трудоустройстве и через корпоративное телевидение.</p>

этике и технике безопасности, в корпоративном журнале есть рубрики и колонки, связанные с правилами поведения в компании, одну из колонок ведет начальник отдела охраны труда.»	
---	--

Таким образом, организационные факторы формирования лояльности персонала удовлетворяются посредством таких инструментов внутриорганизационных коммуникаций, как аттестации и корпоративное обучение, относящиеся к коммуникативной группе инструментов внутриорганизационных коммуникаций, а также социальные сети, мессенджеры, корпоративный журнал, корпоративное телевидение и инструктаж, относящиеся к информационным инструментам внутриорганизационных коммуникаций. Гипотеза-следствие №4 подтверждается.

Гипотеза-основание: на формирование лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна в большей степени влияет группа коммуникативных инструментов внутриорганизационных коммуникаций — подтверждается.

2.3. Выводы и рекомендации

Опытно-конструкторское бюро «Аэрокосмические системы» применяет в своей деятельности все группы внутриорганизационных коммуникаций. Удовлетворение индивидуальных и организационных факторов формирования лояльности происходит посредством коммуникативной и информационной групп внутриорганизационных коммуникаций. По результатам проведенного исследования 45,2% опрошенных отметили, что в компании не распространены выступления руководства, которые являются сильным инструментом внутриорганизационных коммуникаций. 16,1% респондентов не знают о возможностях карьерного роста в компании. 22,6% сотрудников не знают о возможностях корпоративного обучения, и такое же количество считает, что организация вовсе его не предоставляет. В интервью руководитель группы по рекламе и внутренним коммуникациям упомянула, что в компании не используются опросы. Уровень организационной лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна высок, но и доля нелояльных сотрудников достаточно велика — почти 20%.

Исходя из полученных результатов, можно выработать ряд рекомендаций для повышения лояльности персонала АО «ОКБ «Аэрокосмические системы г. Дубна:

- 1) Стоит провести общее совещание с руководителями и рассказать о необходимости регулярных выступлений перед персоналом с целью их мотивации.
- 2) При трудоустройстве каждому сотруднику можно делать трек карьерного развития, чтобы у него складывалось понимание, на какой позиции он будет через определенное время. Это даст человеку чувство надёжности и уверенности, что поможет удержать его в компании.
- 3) Корпоративное обучение — важный инструмент в формировании лояльности персонала. Стоит регулярно рассказывать всем сотрудникам о возможностях прохождения курсов или повышения квалификации. Распространять информацию можно как через непосредственного руководителя, так и через социальные сети, мессенджеры, корпоративный журнал.
- 4) Внедрение такого аналитического инструмента, как опросы сотрудников, способствует регулярному получению обратной связи от персонала, своевременной диагностике удовлетворенности различными аспектами и уровня вовлеченности сотрудников.

Заключение

Высокий уровень лояльности персонала является залогом благонадежности компании. Ключевую роль в её создании и поддержании играют внутриорганизационные коммуникации, создающие положительное и продуктивное рабочее окружение. Лояльные сотрудники проявляют большую энергию, мотивацию и преданность к своей работе и компании, что способствует повышению производительности и конкурентоспособности организации.

Для эффективного повышения лояльности внутриорганизационные коммуникации должны быть для всех понятны, просты в использовании. Организации стоит уделять достаточное внимание созданию эффективных коммуникационных каналов и инструментов, которые позволяют своевременно и точно передавать информацию между различными уровнями и отделами. Задача руководства — активно взаимодействовать с сотрудниками, обеспечивая открытость и прозрачность в обмене информацией.

Кроме того, внутриорганизационные коммуникации должны быть двухсторонними, то есть обеспечивать возможность обратной связи от сотрудников к руководству. Регулярные опросы, собрания, встречи и другие формы коммуникации способны стимулировать активное участие сотрудников и предоставлять возможность высказывать свои идеи, предложения и проблемы. Это помогает создать атмосферу доверия и участия, что в свою очередь способствует повышению лояльности сотрудников. Внутриорганизационные коммуникации важно адаптировать к особенностям организационной культуры и сотрудников. Различные коммуникационные инструменты, такие как электронная почта, внутренние социальные сети, корпоративные журналы и встречи в реальном времени, нужно выбирать и использовать в соответствии с потребностями и предпочтениями сотрудников. Эффективные внутриорганизационные коммуникации должны быть встроены в стратегию управления персоналом и внедрены на всех уровнях организации. Руководители могут выступать в качестве активных пропагандистов и поддерживать культуру открытой коммуникации.

По результатам проведённого эмпирического исследования формирования лояльности персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций удалось выяснить, что в компании «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна используются четыре группы внутриорганизационных коммуникаций: информационная, коммуникативная, организационная, аналитическая. Индивидуальные и организационные факторы формирования лояльности в компании удовлетворяются. Управление данными факторами происходит преимущественно через коммуникативную и информационную группы внутриорганизационных ком-

муникаций. Несмотря на наличие большого числа нелояльных сотрудников, уровень организационной лояльности персонала достаточно высокий, что говорит о том, что используемые методы формирования лояльности работают.

АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» использует широкий перечень инструментов внутриорганизационных коммуникаций, меньше всего внимания уделено аналитической группе, играющей важную роль для сбора обратной связи. В компании развиты социальные сети, корпоративный электронный журнал, мессенджеры. Каждый сотрудник узнаёт новости о компании через рассылку по почте, а если её наличие не предусмотрено, например, для рабочих, то эта же информация с QR-кодами развешивается в наиболее посещаемых местах на производстве. Каждый сотрудник имеет возможность пройти обучение за счёт компании, однако из-за плохой осведомленности немногие пользуются этой возможностью. Решение этой проблемы — распространение информации о корпоративном обучении через все информационные инструменты внутриорганизационных коммуникаций.

Перспективы дальнейшего изучения проблемы формирования лояльности посредством внутриорганизационных коммуникаций заключаются в более детальном изучении влияния конкретных инструментов внутриорганизационных коммуникаций на факторы формирования лояльности персонала и применения современных digital-инструментов внутренних коммуникаций в формировании лояльности сотрудников.

Список использованных источников и литературы

1. Адельсеитова, Э. Б. Формальные и неформальные коммуникации в организации: проблемы взаимодействия и влияния/ Э. Б. Адельсеитова, Э. У. Аблямитова //вызовы времени и ведущие мировые научные центры. — 2021. — С. 83-91.
2. Бобрусъ, В. В. Тимбилдинг как инструмент формирования сплоченного коллектива и развития профессиональных навыков/ В. В. Бобрусъ, Г. А. Карачёва //Редакционная коллегия. — 2022. — С. 1135-1137.
3. Вдовина, О. А. Обеспечение лояльности персонала в системе управления кадровыми рисками предприятия //Друкеровский вестник. — 2022. — №. 1. — С. 45-49.
4. Величко, Н. Ю. Современная модель эффективного бизнеса: монография / Н. Ю. Величко, Н. А. Гончарова, Н. В. Заболоцкая и др./ Под общ.ред. С. С. Чернова. — Книга 10. — Новосибирск: ООО «Агентство «СИБПРИНТ», 2012. — С. 112-117.
5. Ветошкина, Т. А. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2018. — № 9. — С. 23-37.
6. Демушина, О. Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации //Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2015. — №. 1 (10). — С. 68-74.
7. Долженко, Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала // Известия ВУЗов ЭФиУП. — 2014. — №3 (21). — С. 52-56.
8. Захаренков, Д. Д. Корпоративный спорт как инструмент управления эффективностью персонала //Молодежная неделя науки ИПМЭиТ. — 2021. — С. 187-194.
9. Иванова, Н. Е. Лояльность персонала как феномен //Научный вестник Южного института менеджмента. — 2019. — №. 2. — С. 25-31.
10. Избирян, Л. В. Внутренние коммуникации в компании: как сделать их эффективнее? / Л. В. Избирян, И. А. Деменко //Вектор экономики. — 2018. — №. 4. — С. 88-95.
11. Кули, Ч. Х. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социальной психологии; сост. и переводчик В. Г. Николаев; отв. ред. Д.В. Ефременко. — М., 2019. — С. 34-42.
12. Лобачева, М. М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала //Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. — 2012. — Т. 12. — №. 4. — С. 47-54.
13. Луценко, Е. Л. Влияние процесса коммуникации на эффективность управления организацией // В мире научных открытий. Красноярск: Науч.-иннов. Центр. — 2015. — № 1. — С. 1096-1100.
14. Мазитов, Ф.Ф. Внутренние коммуникации организации: учебное пособие для обучающихся высших учебных заведений. Текстовое электронное издание, Научное издание / А. Н. Кузяшев, Э. И. Карамова, А. У. Байгильдина, Л. К. Рашитова. Российский университет кооперации, Башкирский кооперативный институт (филиал), В авторской редакции. Уфа, 2019. — С. 34-40.

15. Мойса, А. В. Значение внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры организации //глобальные социальные процессы 4.0: социокультурные трансформации в системе современных обществ. — 2023. — С. 19-25.
16. Мурзина, Э. Р. Лояльность персонала и факторы, способствующие ее формированию/ Э. Р. Мурзина, О. В. Антипова //Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли. — 2019. — С. 722-725.
17. Несмеева, А. Ф. Внутренние коммуникации. Перегрузка //М.: Издательство «Алькор Паблицерс», 2021. — С. 1-470.
18. Осокина, А. Е. Особенности межличностной коммуникации в управлении //Форум молодых ученых. — 2019. — №. 1-2 (29). — С. 1165-1170.
19. Паршукова, Г. Б. Внутренние коммуникации организации как фактор эффективного менеджмента //Социальные науки. — 2017. — №. 4. — С. 181-185.
20. Плескач, А. И. Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»: дис. — Сибирский федеральный университет. — 2019. — С. 9-13.
21. Сигитова, Г. К. Оценка удовлетворенности работников: индекс чистой лояльности //Методы менеджмента качества. — 2019. — №. 12. — С. 45-49.
22. Солопова, О. А. Внутренние коммуникации в организации //Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. — 2016. — №. 2. — С. 185-193.
23. Тушенцов, Д. С. Взаимосвязь организационной справедливости и организационной лояльности программистов с различными уровнями увлеченности работой: аннотация магистерской диссертации. — 2022. — С.3-7.
24. Уфандеева, А. Ю. Корпоративные издания как средство развития профессионализма сотрудников //Экономика и социум. — 2019. — №. 2 (57). — С. 541-543.
25. Хаванов, А. В. Решение проблем корпоративного имиджа в условиях российских реформ (социально-политические аспекты): автореф. дис. канд. полит. наук: 23.00.02. - Н.Новгород, 2000. — С. 22-31.
26. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский — СПб.: Питер, 2003. — С. 33-37.
27. Шакирова, Д. М. Необходимость лояльности персонала в компании и способы ее повышения/ Д. М. Шакирова, К. Д. Ушникова //Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — №. 5-1 (33). — С. 222-229.
28. Шафеев, Р. Ш. Корпоративная программа повышения лояльности персонала на примере АО «Сызранский нефтеперерабатывающий завод» //Трибуна ученого. — 2021. — №. 1. — С. 60-611.
29. Щербаков, Р. А. Основные шаги по снижению текучести персонала, повышению лояльности и удержанию лучших сотрудников/ Р. А. Щербаков, В. С. Половинко //Научный Лидер. — 2023. — С. 34-39.

30. Якимова, З. В. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации/ З. В. Якимова, А. С. Пушкина //Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2018. — Т. 7. — №. 1 (22). — С. 285-291.
31. Affum-Osei, E. Relationship between organisational commitment and demographic variables: evidence from a commercial bank in Ghana/ E. Affum-Osei, E. Acquah, P. Acheampong // American Journal of Industrial and Business Management. — 2015. — № 5. — P. 771-779.
32. Arqawi S. Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff- Case Study on Palestine Technical University— (Kadoorei) // International Journal of Multidisciplinary Research Review — 2018. — №2. — P. 3-10.
33. Ervani, T. J. Public Relations and New Media in Employee Relations for Enhancing Employee Loyalty During the Pandemic // International Journal of Social Science and Business — 2021. — №.5. — P. 368-374.
34. Idenedo, O. W. Internal Marketing Practices and Customer Loyalty of Healthcare Firms in South- South, Nigeria // International Academic Journal of Management and Marketing — 2022. — №.2. — P. 33-41.
35. Pramudita, B The Influence of Career Development Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Loyalty // Jurnal Ekonomi — 2022. — №.2. — P. 82-93.
36. Бобылева, М. В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. — 2019. — №4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutri korporativnyh-kommunikatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 22.05.2023).
37. Коммуникации персонала в организации: что это? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/guide/vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii.html> (дата обращения: 17.04.2023).
38. Корпоративное обучение персонала [Электронный ресурс]. URL: https://gb.ru/sale?from=blog_vrezka_finish (дата обращения 19.03.2023).
39. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс]. URL: https://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personal/ (дата обращения: 12.03.2023).
40. Несмеева, А. Ф. Зачем внутренние коммуникации в современной компании? [Электронный ресурс]. URL: <https://inside-pr.ru/archives/839> (дата обращения: 12.03.2023).
41. Петрова, Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 19.02.2023).
42. Сотрудник — это наш внутренний клиент [Электронный ресурс]. URL: <https://www.invitro.ru/about/LevashovaV/> (дата обращения 19.04.2023).

43. Управление карьерным ростом как средство формирования лояльности [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/career_development.shtml (дата обращения: 17.03.2023).

Приложения

Приложение 1. Транскрипт интервью с руководителем группы по рекламе и внутренним коммуникациям АО «ОКБ «Аэрокосмические системы».

Приложение 1. Транскрипт интервью с руководителем группы по рекламе и внутренним коммуникациям АО «ОКБ «Аэрокосмические системы».

Интервьюер: Добрый день! Сможете ли Вы ответить на ряд вопросов для исследования управления лояльностью персонала посредством внутриорганизационных коммуникаций на примере АО «ОКБ «Аэрокосмические системы» г. Дубна?

Респондент: Добрый день, смогу.

Интервьюер: Какие внутриорганизационные коммуникации Вы используете в деятельности компании?

Респондент: Если говорить об инструментах внутренних коммуникаций, цель которых — донести до сотрудника какую-либо информацию, то, во-первых, это — социальные сети, это мессенджеры, то есть это каналы, на которые подписаны сотрудники. Во-вторых, это — e-mail рассылки через рабочую почту для сотрудников, у которых есть доступ к рабочей почте. В-третьих, корпоративный электронный журнал, выходит ежемесячно и распространяется через почту или доски объявлений для тех, у кого доступа к почте нет. Еще один информационный инструмент внутренних коммуникаций — корпоративное телевидение, на котором ежемесячно транслируются видеоролики о новостях компании.

Есть инструменты так сказать неформального характера. Сюда я отнесу профессиональный конкурс «Сотрудник года», проводящийся на одном из наших производств. Каждые полгода жюри сравнивает результаты работы участников за выделенный период (а участниками автоматически становятся все сотрудники производства) и выбирает трёх наиболее активных сотрудников, в качестве приза — сертификат на путешествие на двоих. Регулярно у нас проходят экскурсии для новых сотрудников, на которых новички узнают о деятельности других подразделений и нашей корпорации в целом. К этим же коммуникациям я бы отнесла наш корпоративный клуб «Экспромт», в котором люди объединяются по интересам.

Важными инструментами являются совещания и обычные разговоры с сотрудниками. Такие разговоры дают возможность узнать настроения среди персонала, узнать их мнение, подчеркнуть информацию как о каких-то положительных моментах, исходящих от сотрудников, так и об отрицательных.

Интервьюер: Используются ли какие-то аналитические инструменты внутренних коммуникаций?

Респондент: Да, конечно, забыла их упомянуть. Первый инструмент — единый почтовый адрес. Любой сотрудник может написать на данную почту свои пожелания, замечания или предложения. На производстве развешаны номера круглосуточной горячей линии, на которую сотрудники могут обратиться в случае противоправных действий со стороны работодателя. Так, что еще... опросы, опросы, нет, пока не проводим, а, личное обращение к руководителю, конечно же. Если у сотрудника проблемы, он хочет о чем-то рассказать или предложить какую-то идею, он всегда может обратиться к своему непосредственному руководителю.

Интервьюер: Можно ли использовать упомянутые инструменты для создания положительного отношения сотрудников к компании?

Респондент: Конечно можно. В целом, все инструменты внутренних коммуникаций так или иначе направлены на создание положительного имиджа компании в глазах персонала, на создание благоприятного микроклимата внутри коллектива, для сплочения сотрудников. Всё, что я назвала выше, именно на это и направлены. Если мы говорим об инструментах, которые напрямую влияют на положительное отношение сотрудников к компании, то это, безусловно, корпоративный журнал и социальные сети, направленные на информирование о происходящем в компании и формирование гордости за организацию. В журнале ежемесячно публикуются достижения сотрудников из наших филиалов, из дубненских офисов, проводится обзор на различные спортивные мероприятия, в которых мы принимаем участие, публикуются фотографии сотрудников, поздравления с днями рождения. В отдельных подразделениях висят своеобразные доски почёта, которые ежемесячно обновляются и сотрудники, конечно, очень гордятся тем, что их фотографии висят на них.

Интервьюер: Какие группы по интересам есть в АО «ОКБ «Аэрокосмические системы»?

Респондент: У нас распространены спортивные группы по волейболу, баскетболу, футболу, шахматам и настольному теннису. Также, у нас есть объединения сотрудников, которые участвуют от лица компании в городских квизах и других конкурсах. Очень популярны сейчас клуб настольных игр и книжный клуб. Каждую неделю сотруднику собираются, чтобы вместе провести вечер за увлекательной игрой, а раз в месяц обсуждают новую книгу и делятся впечатлениями после прочтения. Часть перечисленных неформальных объединений входит в состав интеллектуального корпоративного клуба «Экспромт».

Интервьюер: Каким образом сотрудники узнают о существовании этих объединений?

Респондент: Каждый новый сотрудник может найти компанию «по душе», информацию о клубах мы регулярно размещаем в социальных сетях, в корпоративном журнале публикуем афишу на месяц. В «Экспромте» проходят различные мероприятия каждые две недели, и мы, за неделю до начала, делаем массовую email-рассылку по почте, чтобы люди смогли узнать и прийти на игру или квиз. Параллельно развешиваются афиши на производстве, чтобы сотрудники, не имеющие доступа к почте, тоже смогли принять участие в мероприятии.

Интервьюер: Какие внутренние коммуникации Вы используете, чтобы подчеркнуть личную значимость сотрудника в компании?

Респондент: Ранее об этом говорила. В корпоративном журнале мы публикуем достижения наших сотрудников, будь то профессиональные, личные или спортивные достижения. В каждом издании обязательно публикуется интервью с кем-то из персонала. Эта же информация дублируется и в социальных сетях. Еще один инструмент — конкурсы: «Сотрудник года» и мероприятия, связанные с подведением годовых итогов, на которых сотрудникам вручаются грамоты из рук директоров предприятий. Ну и никто не отменял личную похвалу от руководителя — очень сильный и важный инструмент. Так, ну еще сюда отнесу вышеупомянутые почетные доски. К тому же, выделившимся сотрудникам предлагают пройти корпоративное обучение или повышение квалификации, что так же подчеркивает личную значимость человека.

Интервьюер: Через какие инструменты внутренних коммуникаций можно управлять карьерным ростом сотрудников? Каким образом сотрудники узнают о возможностях карьерного роста?

Респондент: Карьерным ростом можно управлять через аттестации, но они есть не в каждом отделе. Второй инструмент — корпоративное обучение. В рамках предприятия есть отдел, который занимается обучением сотрудников. Пройти различные курсы может любой сотрудник, прошедший испытательный срок и изъявивший желание. Наш отдел не распространяет информацию о возможностях обучения, узнать о перспективах карьерного роста и возможностях обучения сотрудник может только через руководителя.

Интервьюер: Какие внутренние коммуникации Вы используете для увеличения авторитетности и известности компании среди персонала?

Респондент: Социальные сети, мессенджеры, корпоративный журнал. В них мы публикуем новости о достижениях компании в различных областях, что повышает авторитетность и известность организации. В компании предусмотрено корпоративное обучение, что тоже придает ей престижа

Интервьюер: Компания предоставляет персоналу возможности самостоятельного принятия решений и проявления инициативы? Применяются ли в этом процессе внутренние коммуникации?

Респондент: Да, компания предоставляет эти возможности. По своему опыту скажу, что в 90% случаев инициатива поддерживается. Что касается свободы принятия решений и ответственности за данные решения, то степень этой свободы определяется опытом и стажем сотрудников. Чем больше стажи и опыт — тем больше у сотрудника этой самостоятельности. Внутренние коммуникации в данном процессе не применяются.

Интервьюер: Посредством каких внутренних коммуникаций распространяется информация о корпоративном этикете и правилах поведения в компании?

Респондент: в первую очередь, данная информация распространяется через инструктаж при трудоустройстве. Сотрудникам дается время на ознакомление со всеми правилами и стандартами, после чего они обязательно подписывают соглашение об ознакомлении с документами. Если говорить про инструменты внутренних коммуникаций, то это корпоративное телевидение, на котором периодически транслируется информация о правилах поведения, о корпоративной этике и технике безопасности, в корпоративном журнале есть рубрики и колонки, связанные с правилами поведения в компании, одну из колонок ведет начальник отдела охраны труда.