

# ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ: СЕРВИС ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ

## INTERNAL COMMUNICATIONS: SERVICE OR STRATEGIC BUSINESS FUNCTION

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331.104 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-74-79



**СУЛЕЙМАНОВА  
ДАНИЕЛА АФИГ КЫЗЫ**  
*Студентка,  
ПНИПУ «Пермский национальный  
исследовательский  
политехнический университет»,  
г. Пермь*

**SULEYMANOVA DANIELA AFIG KIZI**  
*Student,  
Perm National Research Polytechnic  
University, Perm*

**e-mail:** danielka999@mail.ru



**МОЛОДЧИК Н.А.**  
*Доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга,  
ПНИПУ «Пермский национальный  
исследовательский  
политехнический университет»,  
г. Пермь*

**MOLODCHIK N.A.**  
*Associate Professor,  
Management and Marketing,  
Perm National Research Polytechnic  
University, Perm*

**e-mail:** namdom@ya.ru

### Аннотация

В статье приведено понятие системы внутренних коммуникаций, определена роль и задачи внутренних коммуникаций в развитии компании, описаны признаки внутренних коммуникаций при использовании их в организации как сервисной функции и как стратегической бизнес-функции. Перечислены цели реализации системы внутренних коммуникаций на предприятиях, а также перечислены правила, позволяющие достигать поставленных целей. Приведены аргументы, демонстрирующие преимущества построения системы внутренних коммуникаций в формате стратегической бизнес-функции; раскрыто влияние данной метафункции на повышение конкурентоспособности компании, а также на важнейшие бизнес-показатели в области управления человеческими ресурсами. Изучены практики российских компаний, имеющих успешный опыт внедрения/совершенствования системы внутренних коммуникаций с целью решения конкретных целей организации. В примерах компаний система внутренних коммуникаций рассматривается в качестве стратегической бизнес-функции.

**Ключевые слова:** внутренние коммуникации, стратегическая бизнес-функция, бизнес-стратегия, структура, средства коммуникации, топ-менеджер.

### Abstract

The article presents the concept of an internal communications system, defines the role and tasks of internal communications in the development of the company, describes the signs of internal communications when using them in an organization as a service function and as a strategic business function. The objectives of the implementation of the internal communications system at enterprises are listed, as well as the rules for achieving the set goals. The arguments demonstrating the advantages of building an internal communications system in the format of a strategic business function are presented; the influence of this metaphunction on increasing the competitiveness of the company, as well as on the most important business indicators in the field of human resource management, is revealed.

The practices of Russian companies with successful experience in implementing/improving the internal communications system in order to solve specific organizational goals are studied. In the examples of companies, the internal communications system is considered as a strategic business function.

**Keywords:** internal communications, strategic business function, business strategy, structure, means of communication, top manager.

## ВВЕДЕНИЕ

Влияние внутренних коммуникаций на деятельность любой организации очень велико. Их можно сравнить с кровеносной системой в организме человека, где вены и артерии — это каналы коммуникаций, а кровь — это передаваемая информация. Для того чтобы организация стабильно функционировала и развивалась, необходимо обеспечить регулярный, бесперебойный процесс обмена информацией между подразделениями и сотрудниками. Своевременно получаемая, достоверная информация позволяет руководителям и исполнителям на местах принимать эффективные решения, от которых зависит финансовый успех и конкурентоспособность организации. Грамотно выстроенные коммуникации формируют все предпосылки для создания лояльного и результативно работающего коллектива, который осознает цель компании, разделяет ее ценности, своевременно адаптируется к изменениям внешней среды

и адекватно отвечает на внутренние организационные вызовы [2].

В одном из зарубежных исследований, посвященном изучению причин увольнения сотрудников, было выявлено, что более 60% наемных работников уходит из компании по причинам, напрямую связанным с неэффективными внутренними коммуникациями в организации. В ответах респондентов наиболее часто можно встретить формулировку про недостаточно оперативное и результативное взаимодействие между сотрудниками. Кроме этого значимым и часто упоминаемым фактором является несвоевременное информирование о происходящих изменениях в компании, которые, как мы знаем, сопровождают жизнь любой современной организации. Формирование эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций требует управленческого мастерства и подразумевает вложение временных, финансовых и интеллектуальных ресурсов целой команды

профессионалов на регулярной основе. Однако по статистике эти усилия вознаграждаются тем, что такие компании в 3,5 раза чаще выходят на лидирующие позиции относительно конкурентов в отрасли [3].

Последнее время укрепился и преобладает тренд на самостоятельность внутренних коммуникаций как отдельной сквозной функции, неоспоримо важной для решения многочисленных бизнес-задач и напрямую влияющей на достижение стратегических целей компании.

## РОЛЬ И ЗНАЧИМОСТЬ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренние коммуникации — это одна из метафункций компании, суть которой заключается в осуществлении целенаправленной деятельности по информированию работников, поддержанию коммуникаций между руководством и рядовыми сотрудниками. Данная функция связывает процессы, происходящие в компании, и образует систему слаженной работы всего коллектива. Зачастую работа над внутренними коммуникациями входит в зону ответственности службы по управлению персоналом. В некоторых компаниях эти задачи вменены в обязанности PR-отделу или отделу маркетинга. Однако намечает тренд в позиционировании внутренних коммуникаций как самостоятельного направления деятельности. Внутриком — так в современных организациях называют подразделение или специалистов с большим пулом задач по выстраиванию системы внутренних коммуникаций, которые требуют особых компетенций.

*Основные цели внутренних коммуникаций в компании следующие.*

- Постоянное информирование об актуальных событиях / новостях.

Сотруднику важно знать наиболее полную информацию обо всем происходящем в компании для того, чтобы полноценно и грамотно выполнять свою работу. Актуальные новости позволяют сотруднику вовремя выполнять свою работу.

- Поддержка сотрудников.

Сотрудникам важно получать поддержку на работе, так как это существенно повышает уровень лояльности к компании, улучшает работоспособность сотрудника и позволяет чувствовать себя важной и значимой частью коллектива [4].

- Вовлечение в дела компании.

Чем более полно и качественно сотрудник проинформирован о происходящих в компании событиях посредством различных каналов коммуникаций, тем выше его вовлеченность в работу компании. Именно вовлеченность позволяет сформировать приверженность сотрудников по отношению к организации.

- Нематериальная мотивация.

Нематериальная мотивация способствует искреннему желанию сотрудников улучшать свою работу и работу компании в целом.

- Получение обратной связи от персонала.

Важно регулярно получать обратную связь от сотрудников, ведь именно это позволит руководству постоянно улучшать условия труда, способы управления компанией, поддерживать тесную связь с рядовыми сотрудниками.

- Создание и трансляция единой миссии и смыслов компании.

Благодаря внутренним коммуникациям организация помогает каждому сотруднику четко понимать, ради чего и для чего он выполняет ту или иную работу, осознавать глобаль-

ную миссию компании. Это также влияет на формирование корпоративной культуры, которая важна для создания экологических рабочих отношений внутри коллектива [4].

- Формирование доверительных отношений между сотрудниками.

Сплоченность сотрудников позволяет повысить уровень доверия между ними, а также увеличить эффективность труда, помимо этого, система внутренних коммуникаций формируется наиболее качественно и приносит значимые результаты при активном взаимодействии сотрудников друг с другом [4].

Внутренние коммуникации можно рассматривать и изучать в разных плоскостях. Этим обусловлено разнообразие видов структур.

*Организационная структура* подразумевает выстраивание структурированного канала внутренних коммуникаций на горизонтальном и вертикальном уровнях взаимоотношений в трудовом коллективе.

*Социально-демографическая структура* определяется числом субъектов, распределенных по половому, возрастному, этническому признакам, а также по уровню образования, трудовому стажу и опыту работы.

*Профессиональная структура* позволяет разделить трудовые обязанности, выстроить согласованные действия по отношению к бизнес-процессам.

*Неформальная структура* формируется на основании личных предпочтений сотрудников и их инициативности к созданию контактов по профессиональным признакам [5].

Для того чтобы внутренние коммуникации использовались наиболее грамотно и помогали достигать поставленных организационных целей, необходимо соблюдать ряд правил.

Правило 1. Для всех участников коммуникационного процесса должна быть понятна цель.

Правило 2. Средства, при помощи которых осуществляется коммуникация, должны отвечать требованиям участников и соответствовать цели.

Правило 3. Участники взаимодействия должны достичь взаимопонимания относительно терминологии и трактовки основных понятий.

Правило 4. Система оповещения всех заинтересованных сторон должна быть хорошо отстроена.

Правило 5. Необходимо создавать условия для получения обратной связи от всех участников коммуникации.

Внутренние коммуникации могут осуществляться с помощью различных средств. На сегодняшний день существует огромное разнообразие способов, методов и инструментов для коммуникационного обмена [7].

Современные каналы коммуникаций следующие.

- Корпоративная социальная сеть (используется для коммуникации между сотрудниками, обмена информацией о текущих проектах, распределения задач между сотрудниками).
- Корпоративный портал с мобильной версией (необходим для поддержания и укрепления корпоративной культуры в компании, так как именно на портале находится вся самая важная информация о ценностях и работе компании; как правило, интегрирован с CRM системой).
- Корпоративный мессенджер и чат, интегрированные с CRM системой (предназначены для оперативного общения между сотрудниками с опцией разграничения доступа в зависимости от присвоенного статуса, с возможностью организации конференции).
- Корпоративное телевидение в формате цифровых панелей (способствует своевременному информированию

сотрудников о наиболее важных и срочных новостях прямо в офисе) [8].

- Пульс-опросы (популярны для получения обратной связи от сотрудников на различные актуальные для компании темы, проблемы).
- Ежемесячные прямые эфиры (популярный формат для обсуждения новых бизнес-идей, который может быть удобен для сотрудников, так как не привязан к определенному месту).

Несмотря на развитие цифровых технологий офлайн-вые каналы взаимодействия с руководителями, подчиненными и коллегами остаются актуальными. Важно сохранять определенную регулярность очного общения в формате совещаний, оперативок, развивающих бесед, обучающих сессий, неформальных встреч и т.д. В крупных компаниях лидирующие позиции также удерживает такой канал, как электронная почта. Многие отмечают ее невысокую эффективность с точки зрения качества и оперативности реагирования на передаваемую информацию, возможно, это повлияет в ближайшее время на снижение популярности этого коммуникационного канала.

Существуют определенные стадии развития внутренних коммуникаций.

1. Информирование — обеспечивает регулярное освещение наиболее актуальных и значимых тем внутри компании, обмен информацией.

2. Вовлечение — позволяет сотрудникам обсуждать новости и события, предлагать идеи, давать обратную связь руководству. Также влияет на формирование взаимопонимания между сотрудниками и укрепление корпоративной культуры.

3. Трансляция смыслов — отвечает за донесение до каждого сотрудника определенных смыслов, регулирование поведения сотрудников, путем определения смысла и цели их работы [6].

Первая стадия развития является вариантом реализации **внутренних коммуникаций как сервисной функции** в организации. Для нее характерны следующие признаки:

- недостаточная системность действий по выстраиванию и поддержанию системы внутренних коммуникаций;
- фокусировка компании лишь на информировании сотрудников о самых важных новостях и передаче информационных сообщений, необходимых для осуществления операционной деятельности;
- отсутствие процедуры оценки эффективности работы с внутренними коммуникациями и программы действий по ее совершенствованию;
- малая вовлеченность топ-менеджмента либо отсутствие вовлеченности в формирование смыслов, транслируемых посредством внутриорганизационных каналов.

Вторая и третья стадии развития внутренних коммуникаций — вовлечение и трансляция смыслов — свидетельствуют об использовании **внутренних коммуникаций как стратегической бизнес-функции**. Для них можно выделить следующие особенности.

1. Целью является не только информирование, но и поддержка, трансляция смыслов, корпоративной культуры. Внутренние коммуникации используются не только для того, чтобы доступно передавать информацию, но и для того, чтобы создавать условия, при которых каждый сотрудник понимает, для чего он работает в компании, какую пользу может дать, какой вклад внести. Внутренние коммуникации служат ключевым инструментом для создания требуемых паттернов в поведении персонала, а также в донесении корпоративного культурного кода.

2. Четкая структура работы. Внутренние коммуникации используются в качестве самостоятельного инструмента, системы, которая помогает в достижении оперативных и стратегических целей компании. Важнейшим элементом внутренних коммуникаций является системность и структурированность информации, выверенность программы мероприятий с учетом особенностей целевой аудитории и грамотная оценка эффективности используемых форматов и средств с последующей их корректировкой.

3. Разнообразие каналов. Важно соблюсти баланс между недостатком количества и качества каналов и их избыточностью. Особенности человеческого восприятия таковы, что одну и ту же информацию рекомендуется дублировать по нескольким каналам, чтобы охватить наибольшее количество человек в организации и спровоцировать требуемую реакцию на сообщение. Однако необходимо учитывать перегруженность современного человека информационным потоком и не переходить грань, за которой снижается способность воспринимать и перерабатывать сообщения. В каком-то смысле внутриком борется за внимание сотрудника различными способами. Периодическое введение новых или оптимизация существующих каналов коммуникаций — хороший вариант зацепить внимание работника и оказать влияние на его мышление и поведение [9].

4. Включенность топ-менеджмента. Вехнеуровневые руководители принимают участие в создании смыслов и формировании коммуникационных стратегий. Не рекомендуется делегировать данную функцию, если целью является получение существенных результатов от работы над внутренними коммуникациями, так как именно первые лица компании являются первоисточниками смыслов и ориентирами в приоритетных требуемых поведенческих моделях сотрудников [1].

5. Человекоцентричность. Посредством внутренних коммуникаций транслируется идея о том, что сотрудники являются главной ценностью организации, а не средством достижения поставленных целей. Идет фокусировка на повышении осознанности работниками своей принадлежности к делам компании, к ее успехам и трудностям. Важную роль в этом играют такие коммуникационные каналы, как пульс-опросы, корпоративная социальная сеть и др.

Компании, развивающие внутренние коммуникации как стратегическую бизнес-функцию, инвестируют в них временные, финансовые и интеллектуальные ресурсы, позиционируя внутриком как важнейший сквозной процесс, пронизывающий все виды деятельности организации. Сотрудники таких компаний являются равноправными субъектами диалога, которые могут повлиять на принимаемые руководством решения. Благодаря внутренним коммуникациям организации удается существенно улучшить корпоративную экосистему как совокупность условий для развития человеческого капитала, а также приумножить отдачу от усилий работающей команды профессионалов.

## ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЙ БИЗНЕС-ФУНКЦИИ

Рассмотрим успешные примеры компаний по внедрению системы внутренних коммуникаций как стратегической бизнес-функции.

Первым примером может послужить компания «Петрович». Компания занимается продажей строительных материалов, главный офис расположен в Санкт-Петербурге, а строительные-торговые базы находятся в нескольких субъ-

ектах РФ. Штат компании насчитывает более 7 тыс. сотрудников, основная задача HR-команды состояла в трансформации подхода к системе внутренних коммуникаций для того, чтобы наладить взаимодействие между подразделениями компании.

*Задачи*, стоящие перед компанией.

1. Устранение недостатков в работе корпоративного портала, который является главным каналом коммуникации. Сотрудники компании перечислили ряд проблем, с которыми они сталкиваются в ходе работы с порталом, среди них: отсутствие понятного интерфейса, сложности в навигации, низкая скорость загрузки и др.

2. Работа над наполняемостью каналов коммуникации, скоростью и качеством донесения информации до персонала. На основе проведенного опроса было выявлено, что лишь 43,6% сотрудников знакомы со стратегическими целями «Петровича». Это говорит о том, что информации недостаточно, она доносится до сотрудников не через удобные для них каналы.

3. Работа над кросс-функциональными связями. В период пандемии, а также в связи с активным развитием организации, с увеличением количества сотрудников были обнаружены сложности в коммуникации между подразделениями. Сотрудники не понимали, кто может им помочь в решении того или иного вопроса, выходящего за рамки собственного отдела.

Для решения поставленных задач в компании был проведен ряд исследований.

- Были проанализированы используемые каналы внутренних коммуникаций: портал, газета, почтовые рассылки и внутренние сообщества в социальных сетях и мессенджерах.
- Было проведено 9 глубинных интервью, а также 8 интервью с 2 представителями каждой из целевой групп.
- Были проведены интервью с Директором, HR-директором компании, а также HR-бизнес-партнером московского региона. Также в интервью принимали участие руководители подразделений, сотрудники внутренних коммуникаций контакт-центра.
- Было проведено 15 фокус-групп с персоналом каждой из целевых категорий.

*Результаты* получились следующими.

- Разработаны портреты каждой целевой аудитории, в которых содержится информация о том, какие каналы коммуникаций использует данная аудитория, как взаимодействует с каналами и чего ожидает от внутренних коммуникаций.
- HR-команда имеет полное понимание, как формировать желаемый образ компании при помощи внутренних коммуникаций, а также что именно рассказывать сотрудникам.
- Разработана коммуникационная политика и матрица коммуникаций, которая помогает HR-специалистам отбирать темы контента и создавать контент с нужной регулярностью.
- Сотрудники стали чаще посещать корпоративный портал и активнее принимать участие в опросах.
- Внутренние коммуникации для компании перестали быть процессом обмена сообщениями между подразделениями, а стали стратегической бизнес-функцией, решающей конкретные задачи [10].

Другим кейсом может послужить компания «Перекресток», осуществляющая свою деятельность в сфере продуктового ритейла. Супермаркеты «Перекресток» расположены по всей территории страны, а количество сотрудников составляет более 40 тыс. человек.

*Проблема*, с которой столкнулась компания — это низкая вовлеченность сотрудников розничных магазинов в жизнь компании. Было обнаружено, что всю нужную информацию о компании получают лишь сотрудники офиса, а до персонала, работающего в супермаркетах, ее не удается донести своевременно и в желаемом объеме. В ходе исследования было выявлено, что сотрудники не чувствуют принадлежности к большой команде, не получают достаточного количества информации о компании, имеют сложности в решении рабочих вопросов, так как для этого необходимо использование большого количества сервисов, также сотрудники не всегда могут получить ответы на актуальные для них вопросы.

Для решения описанной проблемы руководством компании было принято решение о разработке корпоративного мобильного приложения «Перчатка». Приложение представляет собой платформу, в которой содержится все необходимое.

- Личный кабинет, где сотрудник может отслеживать свой график, заработную плату, заказывать необходимые документы и т.д.
- Карта лояльности для выгодных покупок в магазинах сети.
- Новостная лента, благодаря которой сотрудник своевременно получает самые важные выжимки из происходящих в компании событий.
- Возможность описания и решения своей проблемы в блоге или в групповых чатах.
- Возможность связи с ТОП-менеджментом. Приложение предусматривает возможность обращений сотрудников напрямую к высшему руководству компании, каждый сотрудник может сделать это анонимно.
- Чат-бот для новичков, который помогает ускорить и упростить процесс адаптации.
- Подарки активным сотрудникам. Каждый сотрудник компании благодаря приложению получил возможность получать бонусы за свою активность. За заслуги сотрудник получает «Клеверы», которые может обменять на ценные призы [11].

Приложение стало и базой для проведения других мероприятий, направленных на достижение бизнес-целей компании. Так, HR-специалисты компании разработали программу обучения для сотрудников, позволяющую приобрести компетенции блогера. Цель проекта — создание сообщества сотрудников-амбассадоров HR-бренда компании, которые будут наполнять мобильную платформу качественным контентом, позволяющим повышать информированность сотрудников, их лояльность и вовлеченность [12].

*Результатами* внедрения мобильного приложения стали: более 35 тыс. сотрудников стали пользователями приложения, поток обратной связи увеличился на 900%, индекс лояльности вырос на 9%, а производительность увеличилась на 12,2%. Также благодаря внутренней валюте за активность сотрудники занимаются тем, что обычно делают не совсем охотно: проходят опросы, пишут посты, вступают в общие обсуждения. Приложение «Перчатка» стало единой точкой, содержащей сервисы, позволяющие решить все выявленные пробелы в области внутренних коммуникаций, и положительно сказалось на бизнес-показателях компании [13].

«Газпром нефть» — одна из крупнейших нефтедобывающих компаний России. В состав группы входят более 70 предприятий, осуществляющих весь цикл по добыче, переработке и сбыту нефти. Каждое из предприятий имеет собственную кадровую политику и достаточную самостоятельность в принятии решений. По этой причине создать

единое пространство для решения всех задач в области внутренних коммуникаций было непросто.

Решением стала HR-платформа *Personik*, позволяющая компании организовать систему внутренних коммуникаций в формате общения в мессенджерах. Мессенджеры позволили компании внедрить чат-боты для достижения различных целей: пребординг, онбординг и карьерное развитие.

В результате внедрения чат-ботов сотрудник еще до выхода на работу получает всю необходимую информацию: сообщение о компании и ее целях, описание процедуры оформления и обязательного медицинского осмотра, помимо этого новичок получает справочник терминов и аббревиатур, которые используются в организации.

На этапе онбординга новый сотрудник вновь получает ряд важных материалов: информации о миссии и стратегии компании, важные адреса офисов, мест для обедов. Также все материалы, связанные со здоровьем сотрудника: ДМС, контакты клиник, график медицинских осмотров. Помимо этого чат-бот предоставляет информацию и по другим вопросам: заработная плата, режим работы, дресс-код, правила коммуникации и т.д.

Для действующих сотрудников компания подготовила информацию о возможностях в сфере карьерного консультирования, об актуальных вакансиях, обеспечила возможность самотестирования для некоторых позиций.

Благодаря новому решению для развития системы внутренних коммуникаций «Газпром нефти» удалось расширить перечень каналов коммуникаций и улучшить качество донесения необходимой информации, повысить осведомленность сотрудников по наиболее важным для организации вопросам, укрепить корпоративную культуру благодаря тому, что сотрудники получают одну и ту же информацию, что позволяет придерживаться одной идеологии [14].

Еще раз подтверждает важность управления внутренними коммуникациями кейс компании «Nexign», являющейся разработчиком OSS/BSS-систем. В компании произошли изменения: поменялась стратегия, что потребовало изменения в корпоративной культуре, ценности. Трансляция и интеграция обновленной корпоративной культуры легла на плечи специалистов по внутренним коммуникациям.

Для решения поставленной задачи было решено создать клуб амбассадоров — команду сотрудников, которые демонстрировали поведение, соответствующее обновленной культуре. Участники клуба были разделены на 3 группы: спикеры — те, кто выступает на мероприятиях и на них доносит информацию об обновлениях в компании; эксперты — сотрудники, помогающие другим лучше познакомиться с новыми ценностями и внедрить их в свои повседневные задачи; блогеры — сотрудники, которые активно делятся событиями из жизни компании через призму обновленных ценностей в личных и корпоративных социальных сетях.

Стать участником клуба мог любой сотрудник, успешно прошедший оценку, показавший, что он действительно разделяет новые ценности. По мере развития клуба амбассадоры проявляли больше инициативы и создавали мероприятия, которые специалисты по внутренним коммуникациям лишь курировали: помогали в организации, оценивали и мотивировали [15].

Благодаря проекту компании за 3 года удалось достичь поставленной цели и полностью изменить корпоративную культуру в соответствии с обновленной стратегией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сделать вывод, что внутренние коммуникации — это четко выстроенная система, включающая

цели, задачи и показатели, по которым возможно отследить их эффективность. Развитая система внутренних коммуникаций позволяет не просто доносить информацию до сотрудников, но и положительно влиять на лояльность, вовлеченность, текучесть персонала, снижать стоимость найма. Трансляция ценностей, интеграция корпоративной культуры в повседневные задачи сотрудников, использование разнообразных каналов коммуникации, участие в процессе высшего менеджмента — факторы, которые свидетельствуют о том, что внутренние коммуникации — это стратегическая бизнес-функция, решающая ряд стратегических задач. Это говорит о важности совершенствования системы внутренних коммуникаций в современных компаниях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Захаров Д.К., Каутанова Е.В. Управление лидерством и современный профиль ключевых компетенций руководителя // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (№ 1 (13, 2024)), с. 41–42.
2. Омельченко Н.В., Сриниченко Л.С. Внутренние коммуникации производственных предприятий Краснодарского края: проблемы и пути их преодоления // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (№ 3 (66, 2023)), с. 49–53.
3. Бабич В.В. Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. науч. журн. 2018. № 9 (54). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/6291> (дата обращения: 01.09.2023).
4. Внутренние коммуникации в компании: развеиваем мифы. — URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.09.2023).
5. Внутренние коммуникации: взгляд изнутри. — URL: [https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase\\_id=814323](https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase_id=814323) (дата обращения: 01.09.2023).
6. Что не так с «внутрикомом» вашей компании? — URL: [https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/d55/zv5n1qxo25vv6apb27likgrl2d6mm60k/Prezentatsiya\\_otkrytoe-zanyatie\\_21\\_06.pdf](https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/d55/zv5n1qxo25vv6apb27likgrl2d6mm60k/Prezentatsiya_otkrytoe-zanyatie_21_06.pdf) (дата обращения: 01.09.2023).
7. Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса // Вестник Евразийской науки. — 2018. — № 1. — С. 3–4.
8. Какие каналы коммуникации использовать, чтобы улучшить взаимодействие внутри компании. — URL: <https://1-arb.ru/articles/upravlenie-personalom/kakie-kanaly-kommunikatsii-ispolzovat-chtoby-uluchshit-vzaimodeystvie-vnutri-kompanii/#h3> (дата обращения: 05.09.2023).
9. Горностаева Ж.В., Белоконева А.М. Роль информационных технологий во внутренних и внешних коммуникациях // Научный потенциал высшей школы — будущему России. — 2020. — № 47 (337). — С. 119–121.
10. Создание системы внутренних коммуникаций. — URL: [https://jobbyagency.ru/cases-corporateculture/case-16\\_deli\\_vddb\\_sxd/](https://jobbyagency.ru/cases-corporateculture/case-16_deli_vddb_sxd/) (дата обращения: 05.09.2023).
11. Шихалева Ю.Ю. Какие HR-задачи «Перекресток» решает с помощью приложения для сотрудников «Перчатка» // Директор по персоналу. — 2022. — № 9. — С. 76–80.
12. Школа блогеров в корпоративном приложении «Перчатка» для Перекрестка. — URL: <https://paper-planes.ru/cases/shkola-blogerov-v-korporativnom-prilozhenii-perchatka> (дата обращения: 05.09.2023).
13. «Единая мобильная платформа для развития и коммуникации с сотрудниками «Перчатка». — URL: <https://ithrawards.ru/perekrestok-perchatka> (дата обращения: 15.09.2023).

14. Виртуальный помощник для «ГАЗПРОМ НЕФТИ». — URL: [https://personik.ai/cases/gazprom\\_neft](https://personik.ai/cases/gazprom_neft) (дата обращения: 20.10.2023).
15. Зачем нужны внутренние коммуникации в организации и как их выстроить — URL: <https://huntflow.ru/blog/internal-communications/> (дата обращения: 20.10.2023).
7. Boldyreva N.V. Rol' i znachenie vnutrennix kommunikacij v usloviyax sovremennogo biznesa. [The role and importance of internal communications in modern business conditions] // Bulletin of Eurasian Science, 2018, no. 1, pp. 3–4. (In Russian).
8. Kakie kanaly' kommunikacii ispol'zovat', chtoby uluchshit' vzaimodejstvie vnutri kompanii. [Which communication channels to use to improve interaction within the company]. Available at: <https://1-arb.ru/articles/upravlenie-personalom/kakie-kanaly-kommunikatsii-ispolzovat-chtoby-uluchshit-vzaimodejstvie-vnutri-kompanii/#h3> (accessed 5 September 2023).

## REFERENCES

1. Zakharov D.K., Kashtanova E.V. Leadership management and the modern profile of the key competencies of the head // Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia (No 1 (13, 2024)), pp. 41–42.
2. Omelchenko N.V., Skripnichenko L.S. Vnutrennie kommunikacii proizvodstvenny'x predpriyatij krasnodarskogo kraja: problemy' i puti ix preodoleniya. [Internal communications of industrial enterprises of the Krasnodar Territory: problems and ways to overcome them] // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2023, no. 3, pp. 49–53. (In Russian).
3. Babich V.V. Vliyanie kommunikacij na uspex v biznese [Influence of communications on business success] // Economics and management of the national economy. 2018, no. 9. Available at: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/6291> (accessed 1 September 2023).
4. Vnutrennie kommunikacii v kompanii: razveivaem mify' [Internal communications in the company: dispelling myths]. Available at: [https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase\\_id=814323](https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase_id=814323) (accessed 1 September 2023).
5. Vnutrennie kommunikacii: vzglyad iznutri. [Internal communications: an inside look]. Available at: [https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase\\_id=814323](https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase_id=814323) (accessed 1 September 2023).
6. Chto ne tak s «vnutrikomom» vashej kompanii? [What's wrong with your company's "in-house"?]. Available at: [https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase\\_id=814323](https://www.ecopsy.ru/insights/vnutrennie-kommunikatsii-vzglyad-iznutri/?sphrase_id=814323) (accessed 1 September 2023).
9. Gornostaeva Zh.V., Belokoneva A.M. Source the role of information technologies in internal and external communications// Scientific potential of higher school — the future of Russia, 2020, no. 47 (337), pp. 119–121. (In Russian).
10. Sozдание sistemy' vnutrennix kommunikacij. [Creation of an internal communications system]. Available at: [https://jobbyagency.ru/cases-corporateculture/case-16\\_deli\\_vddb\\_sxdl/](https://jobbyagency.ru/cases-corporateculture/case-16_deli_vddb_sxdl/) (accessed 5 September 2023).
11. Shikhaleva Yu.Yu. What HR tasks does Perekrestok solve with the help of the Glove employee application//HR Director, 2022, no. 9, pp. 76–80. (In Russian).
12. Shkola blogerov v korporativnom prilozhenii «Perchatka» dlya Perekryostka. [The blogger school in the corporate application “Glove” for the Crossroads]. Available at: <https://paperplanes.ru/cases/shkola-blogerov-v-korporativnom-prilozhenii-perchatka> (accessed 5 September 2023).
13. Edinaya mobil'naya platforma dlya razvitiya i kommunikacii s sotrudnikami «Perchatka». [A single mobile platform for development and communication with employees “Glove”]. Available at: <https://ithrwards.ru/perekrestok-perchatka> (accessed 15 September 2023).
14. Virtual'ny'j pomoshhnik dlya «GAZPROM NEFTI» [Virtual Assistant for GAZPROM NEFT]. Available at: [https://personik.ai/cases/gazprom\\_neft](https://personik.ai/cases/gazprom_neft) (accessed 20 October 2023).
15. Zachem nuzhny' vnutrennie kommunikacii v organizacii i kak ix vy'stroit'. [Why do we need internal communications in an organization? And how to build them]. Available at: <https://huntflow.ru/blog/internal-communications/> (accessed 20 October 2023).

Логан Д., Кинг Дж.

## ЛИДЕР И ПЛЕМЯ. ПЯТЬ УРОВНЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

М.: МИФ, 2024, 304 с.

*Увлекательная и прорывная книга, которая поможет создать сильную корпоративную культуру.*

*Эта книга открывает нам глаза на один столь повсеместно распространенный факт: человеческие существа сбиваются в племена. Логан, Кинг и Фишер-Райт анализируют связь между племенами и теми, кто ими руководит. Авторы доказывают, что эта связь поднимает важные вопросы о том, как развиваются лидеры, как они становятся великими и какое наследие они оставляют. Выстраивая свое племя, лидер развивает его. Этот процесс, в свою очередь, оказывает влияние и на самого лидера. Подчиняя себя племени, он добивается такого величия, которое, казалось бы, недоступно отдельной личности.*

*Книга — результат десятилетних полевых исследований с участием 24 тысяч человек из двух дюжин организаций. Но вместо того чтобы засыпать нас цифрами и таблицами, авторы нашли и описали людей, которые олицетворяют собой их идеи и открытия. В результате книга получилась одновременно и информативной, и увлекательной. Они выяснили, чем именно отличаются посредственные корпоративные племена от племен с высокоразвитой культурой. Более того, они обнаружили, что культура племен развивается поэтапно, переходя от одного уровня к другому: от разрушительной агрессивности и эгоцентричности к командному творчеству. Эта книга объясняет нам, почему некоторые племена отвергают любые разговоры о ценностях, характерах и благородстве, в то время как другие буквально требуют проведения таких дискуссий.*

*Книга дает ответы еще на несколько интересных вопросов. Почему выдающиеся лидеры нередко терпят поражение, попадая в новую среду? Почему средненькие лидеры порой кажутся лучше, чем они есть на самом деле? Почему классные стратегии чаще проваливаются, чем срабатывают? Авторы доказывают, что ответ кроется во взаимоотношениях между лидером и племенем. Великие лидеры строят великие племена, которые способны на великие дела, так как отдают должное своим великим лидерам.*

*Для кого эта книга:*

*Для студентов и преподавателей бизнес-школ и университетов, топ-менеджеров, руководителей и владельцев компаний, директоров по маркетингу, маркетингологов.*

