

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

УДК 316.346.2:338.24(045)  
© Аксенова А. Д., 2023

# Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры



*Александра Дмитриевна Аксенова, студентка факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет, Москва, Россия*  
*Alexandra D. Aksenova, student, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University, Moscow, Russia*  
*Sasha.2001.aksenova@mail.ru*

## АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются внутренние коммуникации и их роль в корпоративной культуре. Наблюдается взаимосвязь коммуникативных практик, осуществляемых внутри организации и коммуникаций во внешней среде ввиду их включенности в структуры, которые в итоге восходят к ценностям организационной культуры. Система организационных коммуникаций занимает важное место в работе компании, так как направлена на формирование единой команды сотрудников с едиными целями и миссией. Таким образом, именно внутрикорпоративные коммуникации являются связующим инструментом, обеспечивающим полноценный обмен, распространение корпоративных знаний и информации. Автор подробно анализирует корпоративную культуру, ее структуру, функции и барьеры, которые могут препятствовать установлению эффективной коммуникации между представителями организации. Также на примере ПАО «Сбербанк» были рассмотрены условия, необходимые для построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций. В заключение кратко сформулированы основные правила и принципы внутриорганизационной коммуникации.

**Ключевые слова:** внутренние коммуникации; внутрикорпоративные коммуникации; корпоративная культура; организационная культура; компоненты корпоративной культуры

**Для цитирования:** Аксенова А. Д. Роль внутренних коммуникаций в построении корпоративной культуры. *Научные записки молодых исследователей.* 2023;11(1):66–76.

## ORIGINAL PAPER

## Internal Communications for Establishing Corporate Culture

## ABSTRACT

*The paper discusses internal communications and their role in corporate culture. There is a correlation between communicative practices carried out within the organization and communications in the external environment because of their inclusion in structures that ultimately go back to the values of organizational*

Научный руководитель: **Пчелинцев С.В.**, профессор департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий, Финансовый университет, Москва, Россия / Scientific supervisor: **Pchelintsev S.V.**, Professor of the Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies, Financial University, Moscow, Russia.

*culture. The system of organizational communications ranks the important place in the company's work. It is head to forming a unified team of employees with common goals and mission. Thus, it is internal corporate communications that are the connecting tool that provides a full-fledged exchange and dissemination of corporate knowledge and information. The author analyzes the corporate culture circumstantially, its structure, functions, and barriers that may hinder the establishment of effective communication among the organization's representatives. Also, using the example of Sberbank, the research considers the conditions necessary for setting up an effective system of internal corporate communications. In conclusion, the paper briefly formulates basic rules and principles of intra-organizational communication.*

**Keywords:** *internal communications; internal corporate communications; corporate culture; organizational culture; corporate culture components*

**For citation:** *Aksenova A. D. Internal communications for establishing corporate culture. Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei = Scientific notes of young researchers. 2023;11(1):66–76.*

## Введение

В настоящее время все больше организаций осознают, что силой любого бизнеса выступают люди – сотрудники организации. Данную область корпоративной коммуникации называют внутренней коммуникацией, или коммуникацией с сотрудниками. Благоприятная внутренняя коммуникация помогает установить эффективные ролевые взаимодействия между работниками. Более того, внутренние коммуникации позволяют работникам организации понять корпоративную культуру, цели, миссию и ценности организации, что важно, особенно в ситуации кризиса, так как лояльность работников компании необходима для его преодоления.

Для современных организаций важным условием является наличие прозрачных коммуникаций между сотрудниками и руководством, которые позволяют эффективно организовывать рабочий процесс и передачу информации обо всех актуальных новостях внутри компании и вокруг нее на вертикальном и горизонтальном уровнях.

Актуальность выбора данной темы заключается в том, что корпоративная культура организации стала занимать в системе эффективного управления одну из центральных позиций. Наблюдается взаимосвязь коммуникативных практик, осуществляемых внутри организации и коммуникаций во внешней среде ввиду их включенности в структуры, которые в итоге восходят к ценностям организационной культуры.

Система организационных коммуникаций занимает важное место в работе компании, так как направлена на формирование единой команды

сотрудников с едиными целями и миссией. Это, в свою очередь, приводит к осознанию работниками своего участия и пониманию ответственности за выполнение профессиональных обязанностей в компании. Таким образом, именно внутрикорпоративные коммуникации являются связующим инструментом, обеспечивающим полноценный обмен, распространение корпоративных знаний и информации. В связи с этим существует необходимость определения места и роли коммуникаций в создании и развитии корпоративной культуры организации. Цель данной исследовательской работы заключается в исследовании роли коммуникаций в корпоративной культуре организации.

## Понятие, сущность и функции внутренних коммуникаций в корпоративной культуре

### Внутренние коммуникации как элемент корпоративной культуры

Существует множество подходов к пониманию и определению корпоративной культуры. Впервые в научный оборот термин был введен Хельмутом фон Мольтке. Этим понятием он описал «взаимоотношения в офицерской среде, основанные на нравственных нормах, традициях, писаных и неписаных правилах поведения»<sup>1</sup>.

Впоследствии понятие немного трансформировалось, и его стали использовать применительно к организационной среде. Рассмотрим современные определения понятия «корпора-

<sup>1</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие. М.: Инфра-М; 2007. 624 с.

тивная культура», сформированные отечественными учеными.

Так, Ю. Г. Одегов и П. В. Журавлев определили корпоративную культуру как «совокупность типичных для организации ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации»<sup>2</sup>.

А. В. Карпов и др. приводит следующее определение: «организационная культура – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации»<sup>3</sup>.

Т. О. Соломанидина раскрывает данное понятие как «социально-духовное поле компании, которое формируется под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху»<sup>4</sup>.

Проанализировав мнения различных специалистов, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура представляет собой систему норм и ценностей, которые сформированы и приняты организацией по мере ее развития и которые способны оказывать как прямое, так и опосредованное воздействие на деятельность организации<sup>5</sup>. Эти нормы и ценности находят отражение в поведении сотрудников, даже если они этого не осознают<sup>6</sup>.

Корпоративная культура включает ряд элементов: уровни корпоративной культуры, фирменный стиль организации, миссия и ценности, традиции и ритуалы, девизы и лозунги, мотивационная структура, стиль руководства [1].

<sup>2</sup> Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. Учебник. М.: Финстат-информ; 1997. 880 с.

<sup>3</sup> Карпов А. В., Скитяева И. М., Волкова Н. В., Ямщиков И. А. Организационная культура: понятие и реальность. Учебное пособие. М.: Институт психологии РАН; 2002. 570 с.

<sup>4</sup> Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. Учебное пособие. М.: Инфра-М; 2007. 624 с.

<sup>5</sup> Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во Юрайт; 2019. 431 с.

<sup>6</sup> Колесников А. В. Корпоративная культура. Учебник и практикум для вузов. М.: Изд-во Юрайт; 2020. 167 с.

Продолжая рассмотрение содержательных аспектов корпоративной культуры, необходимо рассмотреть ее классификации.

Существует множество разновидностей корпоративной культуры. Рассмотрим классификацию К. Камерона и Р. Куинна как одну из наиболее распространенных. «Ученые выделяют четыре типа культуры, а именно – клановую, адхократическую, бюрократическую и рыночную» [2].

*Клановая культура.* Организация представлена в виде «клана», в котором все стремятся помочь друг другу. В такой организации присутствует сплоченность и взаимопонимание, коллектив придерживается похожих взглядов. Руководство заботится о сотрудниках, а персонал лоялен.

*Адхократическая культура.* В такой организации поощряется личная инициатива и готовность рисковать. Упор делается на развитие предпринимательской деятельности, на поиске новых идей и возможностей, которые приведут к успеху.

*Бюрократическая культура.* Организация данного типа очень формализована, сотрудники обязаны четко соблюдать установленные правила. Успех определяется стабильностью и надежностью.

*Рыночная культура.* Организация способствует конкуренции между сотрудниками. Приоритетными целями является опережение соперников на рынке, увеличение доли рынка, достижение лидерства. Организацию пронизывает дух победы.

Также существуют и другие классификации корпоративной культуры, например классификация С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук. Данная классификация охватывает такие сферы, как степень влияния на организационные изменения, степень влияния на эффективность организации, степень влияния на экономическое состояние организации и др. [3].

Коммуникация является одним из базовых элементов корпоративной культуры, причем важны как внутренние коммуникации, призванные объединять отдельные структуры организации и сотрудников, так и сетевые коммуникации, которые объединяют организацию с внешней средой. Внутрикорпоративные коммуникации возникают постоянно в ежедневной работе

сотрудников организации и формируются посредством постоянного обмена информацией [4]. Для устойчивой работы организации следует формировать устойчивые внутрикорпоративные коммуникации в связи с тем, что спокойные и благоприятные коллективные отношения формируют здоровую конкуренцию, укрепляют корпоративный дух компании<sup>7</sup>.

А. Кан определяет внутрикорпоративные коммуникации как «каналы взаимодействий, возможности (организационные и технологические) для беспрепятственного общения и взаимобмена информацией». В этом определении стоит отметить использование термина «канал», про который в контексте внутренних коммуникаций упоминают впервые [5].

М. В. Каймакова приводит следующее определение: «Внутренние коммуникации это — информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций» [1].

Рассмотрим внутрикорпоративные коммуникации более подробно.

Коммуникация лежит в основе любой коллективной деятельности человека. Для достижения результата людям нужно уметь передавать информацию друг другу, давать обратную связь и анализировать полученные данные.

Коммуникация — это форма взаимодействия людей в процессе их совместной деятельности, которая заключается в обмене идеями, мыслями, чувствами, информацией.

Коммуникации в организации — это форма взаимодействия людей, в которые они вступают при выполнении своих обязанностей в организации.

В научной литературе существует большое количество подходов к определению понятия внутрикорпоративных или внутренних коммуникаций. Опираясь на мнения различных специалистов, можно сделать вывод о том, что «внутрикорпоративные коммуникации представляют собой систему горизонтальных и вертикальных, формальных и неформальных связей, принятых внутри отдельной компании, позволяющих

формировать корпоративную культуру и единые стандарты поведения, создавать положительный имидж работодателя и осуществлять обмен информацией между сотрудниками»<sup>8</sup> [6, 7].

Рассмотрим основные «виды внутрикорпоративных коммуникаций:

1. Вертикальные — коммуникация между руководителями и подчиненными.
2. Горизонтальные — коммуникация между лицами, равными по положению.
3. Диагональные — коммуникации между лицами не связанных между собой подразделений.

В свою очередь вертикальные коммуникации делятся на восходящие и нисходящие коммуникации:

1. Восходящие — те коммуникации, которые идут от сотрудника руководителю.
2. Нисходящие — те коммуникации, которые идут от руководителя к сотруднику» [8].

Для того чтобы работа приносила измеримую пользу, следует совершенствовать все перечисленные выше виды коммуникации.

### **Роль и значение внутренних коммуникаций в организации**

Главной целью внутриорганизационных связей является создание и дальнейшее поддержание положительного имиджа организации. Для этого необходимо разработать эффективную коммуникационную стратегию, которая будет связана с принятой стратегией организации и с корпоративной культурой.

Также эксперты выделяют следующие цели корпоративных связей:

- первая цель состоит в обеспечении сотрудников информацией;
- вторая цель состоит в том, чтобы сотрудники благоприятно оценивали компанию как работодателя.

Ключевыми задачами внутрикорпоративных коммуникаций в организации являются:

- формирование единого информационного пространства для обеспечения коммуникации и поддержания осведомленности работников об актуальных новостях внутри организации;

<sup>7</sup> Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. Учебное пособие. Мильнер Б.З., ред. М.: Дело, 2006. 304 с.

<sup>8</sup> Минаева Л.В. Внутрикорпоративные связи с общественностью: теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс; 2010. 287 с.



Функции	<p>Информирование сотрудников о целях, задачах, ценностях компании;</p> <hr/> <p>Разъяснение принципов управления компанией руководством, а также принципов его работы с сотрудниками организации во избежание недопонимания и конфликтов;</p> <hr/> <p>Информирование сотрудников о событиях внутри компании и вокруг нее, которые могут повлиять на имидж компании;</p> <hr/> <p>Поддержание профессионализма сотрудников путем побуждения и мотивации к развитию;</p> <hr/> <p>Установление взаимопонимания и поддержание обратной связи между руководством и сотрудниками компании;</p> <hr/> <p>Мотивация сотрудников к высокому качеству работы путем поощрения или убеждения;</p> <hr/> <p>Помощь в становлении сотрудников как представителей компании и носителей ее имиджа и ценностей.</p>
---------	---

Рис. 1. Основные функции внутрикорпоративного PR

Источник: составлено автором.

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

Представленные задачи обусловлены существующими целями организации, а также особенностями внутрикорпоративной деятельности. Углубляясь в определение роли коммуникаций, стоит выделить функции внутрикорпоративного PR-компании.

Функции внутрикорпоративного PR-компании, которые являются важными для развития компании, представлены на рис. 1.

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

Рассмотрим основные организационные коммуникативные барьеры (рис. 2).

Организационные коммуникативные барьеры могут возникать вследствие различных причин. Они препятствуют коммуникации, искажая информацию, выступают препятствием на пути к диалогу. Среди основных барьеров выделяют: социальные, организационные, языковые, психологические барьеры. Для организаций больше характерны организационные барьеры, однако

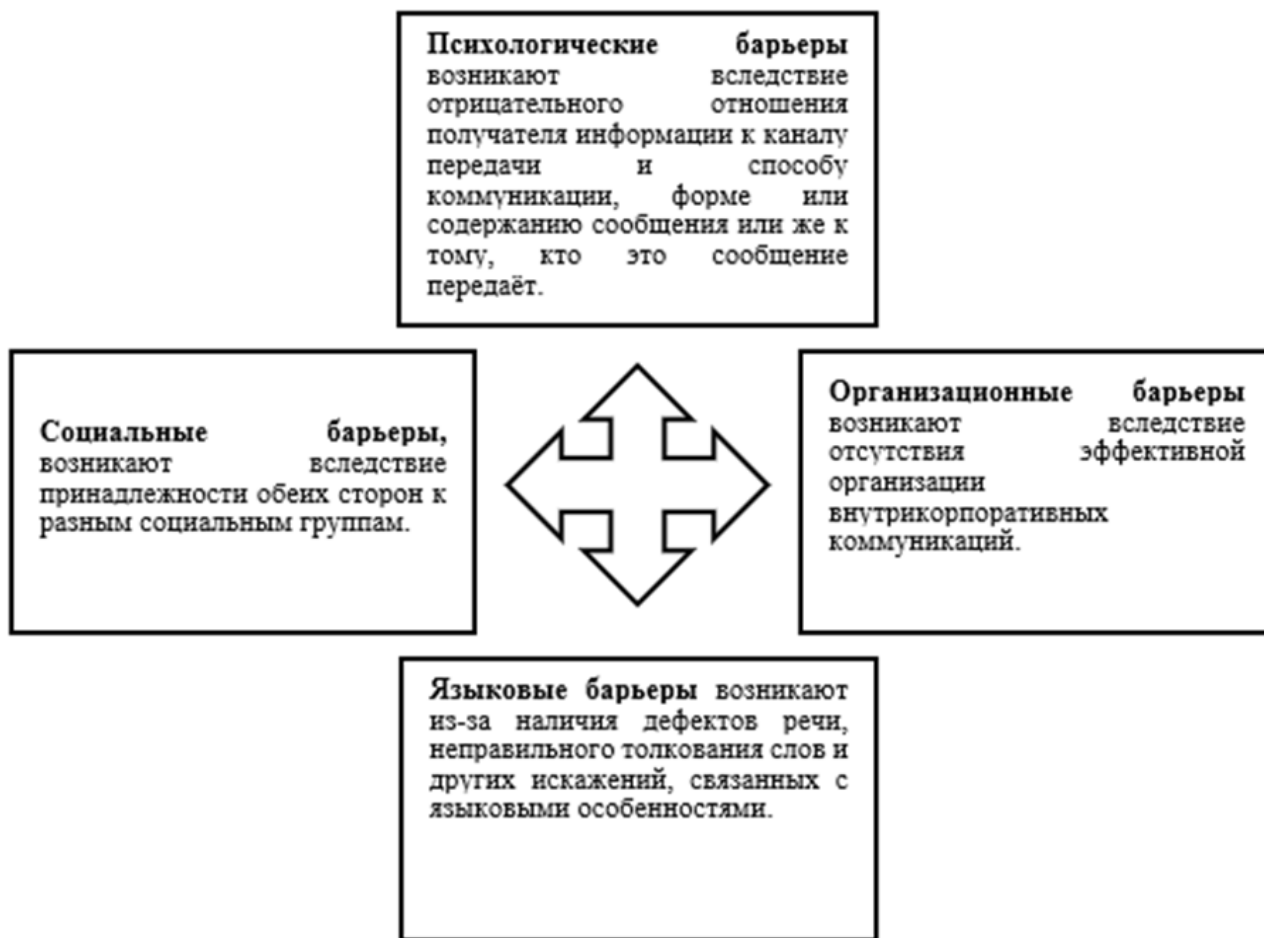


Рис. 2. Основные организационные коммуникативные барьеры

Источник: составлено автором.

в разной степени могут влиять и остальные, например, часто коммуникация нарушается вследствие культурных особенностей сотрудников. Так, руководитель старшего возраста, общаясь с подчиненным 20–26 лет, использует тот язык коммуникации, который будет понятен только сотрудникам его возраста. Из-за этого может возникнуть недопонимание или даже конфликт. Поэтому очень важно учитывать стилевые, социальные, культурные и психологические особенности при взаимодействии в коллективе. От того как именно передается сообщение, зависит, насколько правильно эту информацию поймут и воспримут.

Рассмотрим основные проблемы, возникающие в ходе коммуникации:

- избыточность информации;
- недостаточность информации;
- неактуальность информации;
- отсутствие диалога;
- отсутствие обратной связи;

- неправильно выбранная стилистика коммуникации;
- непопадание в проблемное поле;
- неблагоприятный климат в коллективе, препятствующий коммуникации и получению обратной связи;
- неправильно выбранный канал коммуникации.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и никогда не возвращаться к ней. Процесс должен постоянно поддерживаться и видоизменяться в соответствии с развитием компании, ее стратегическими целями и изменениями в имидже и корпоративной культуре, тогда потенциальных коммуникативных барьеров будет меньше, а методы их преодоления будут увеличиваться и совершенствоваться. Особенно это важно в период кризисной ситуации, когда от каждого сотрудника зависит, насколько успешно компания преодолеет ее.

## Внутренние коммуникации в корпоративной культуре: организационный и содержательный аспекты

### Инструменты эффективных внутренних коммуникаций

Специалист по внутренним коммуникациям, который хочет построить эффективную коммуникацию, как правило, решает такие задачи, как изобретение новых подходов, вовлечение сотрудников в коммуникацию, генерирование идей, организация совместной работы и обсуждение событий. Диалог должен быть открытым, честным, и самое главное, обе стороны должны быть к нему способны.

Специалист по внутрикорпоративным коммуникациям использует широкий инструментарий, применяя методы в зависимости от цели и специфики того или иного задания для внедрения и распространения всех тех задач, необходимых для развития корпоративной культуры и коммуникаций в организации [9].

Выделим основные инструменты, применяемые во внутреннем PR:

- Информационные инструменты предназначены для информирования работников о текущих событиях в компании. Чаще всего к ним относят корпоративные СМИ, рассылку сообщений, листовки, внутренний сайт, доску объявлений, видеоконтент (YouTube-каналы).
- Аналитические инструменты предназначены для изучения мнений, настроений и реакции работников компании. К ним относят анкетирование, фокус-группу, опрос, «почтовый ящик», мониторинг.
- Коммуникативные инструменты предназначены для установления и поддержания контакта с работниками. Среди них выделяют корпоративные мероприятия, систему адаптации новых сотрудников, корпоративное обучение, тренинги, вебинары, курсы, профессиональные соревнования, олимпиады и конкурсы.
- Организационные инструменты в основном предназначены для координации деятельности компании, так как они позволяют получить работникам необходимую для осуществления их профессиональной деятельности информацию. Чаще всего к ним относят собрания, мозговые штурмы, совещания, выступления руководства, разработку и внедрение корпоративных стандартов и норм.

Каждая компания формирует каналы внутренних коммуникаций, по которым транслируются правила, установки и нормы корпоративной культуры. Выбор канала коммуникации зависит от нескольких факторов: от цели и содержания сообщения, от целевой аудитории сообщения и от предполагаемых эффектов от его передачи [10].

Рассмотрим каналы коммуникации, которые используются компаниями для передачи информации (рис. 3).

Основываясь на данной классификации, можно сделать вывод о том, что каналы коммуникации меняются в зависимости от целевой аудитории коммуникации.

Объектами внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие целевые аудитории:

- Внутренняя аудитория, в которую входят рядовые сотрудники, средний менеджмент, руководители и собственники, знакомые и семьи сотрудников;
- Внешняя аудитория, в которую входят потенциальные сотрудники, профессиональное сообщество, местные сообщества, уволенные работники и ушедшие по собственному желанию.

Планируя коммуникации, необходимо выбирать соответствующие аудитории и ситуации канал коммуникации. Таким образом компания придерживается принципа адресности и доносит сообщение максимально эффективно и быстро.

### Критерии оценки эффективности внутренних коммуникаций

Коммуникации обязаны быть понятными, четкими, предоставлять всеобъемлющую информацию<sup>9</sup>. Для того чтобы оценить эффективность коммуникации, следует выделить критерии, по которым можно будет ее оценить. Выделяют следующие критерии оценки эффективности системы коммуникаций (рис. 4).

Однако если коммуникация выстроена некачественно, и результат не устраивает организацию, то можно применить различные способы для ее усовершенствования [11].

Основные способы совершенствования внутренних коммуникаций в организации:

<sup>9</sup> Латфуллин Г.Р. и др. Организационная культура. Учебник для академического бакалавриата. Смирнова В.Г., ред. М.: Изд-во Юрайт; 2014.

Вертикальные	Горизонтальные	Внешние
<ul style="list-style-type: none"> <li>• От администрации к работникам: приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, кризисная коммуникация, контроль, распоряжения, рекомендации.</li> <li>• От работников к администрации: отчет, запрос, жалоба, собрание, профсоюз, служебная записка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собрание, обмен мнениями, производственная коммуникация, беседа в кафе после работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пресс-конференции, пресс-релизы, кризисная коммуникация, статьи, интервью, выставки, презентации, реклама.</li> </ul>

Рис. 3. Каналы коммуникации в организации

Источник: составлено автором.

Количество используемых каналов	Правильно выбранная стилистика сообщений	Состояние социально-психологического климата в коллективе
Количество промежуточных звеньев при передаче информации	Количество распространяемых неформальных коммуникаций	Наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями
Качество выполнения совместных работ работниками	Наличие баланса между формальной информацией и вербальными средствами	Адекватность применения каналов сферы деятельности предприятия
Актуальность передаваемой информации и попадание в проблемное поле	Достаточность передаваемой информации	Наличие диалога и обратной связи

Рис. 4. Критерии оценки эффективности внутрикорпоративных коммуникаций

Источник: составлено автором.



Условия, необходимые для построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций							
Обеспечение технической базы	Создание организационной базы знаний	Формирование корпоративной культуры	Привлечение и удержание талантливых сотрудников	Разработка организационных информационных источников	Обмен информацией	Формирование положительного имиджа компании	Периодический мониторинг эффективности коммуникации
Техническое оснащение для осуществления передачи информации. Обеспечение информационной безопасности. Обеспечение бесперебойной и быстрой передачи данных	Создание электронной библиотеки. Создание, разработка или покупка программ дистанционного обучения. Размещение информации о конкурсах/ программах повышения квалификации/ стажировках. Создание программ для студентов	Информирование сотрудников о миссии, философии и ценностях организации. Создание и проведение корпоративных мероприятий (тренинги) и размещение информации о них. Поддержание обратной связи (опросы, круглые столы)	Информирование о повышении и смещениях сотрудников. Обеспечение комфортных условий для сотрудников (корпоративный детсад, организация отдыха детям). Создание программ адаптации для новых сотрудников. Поздравление работников с праздниками и их поощрение	Электронные (рассылка по почте, сайт компании). Корпоративные (газеты, журналы). Мероприятия (форумы, спортивные мероприятия, собрания). Специальные источники (фильмы, листовки, буклеты)	Организация регламентов для осуществления своевременной передачи информации между сотрудниками. Создание нормативной базы. Налаживание обмена информацией между подразделениями.	Информирование сотрудников о достижениях компании и успехах. Информирование сотрудников о перспективах развития в компании. Управление слухами и негативными отзывами о компании	Обеспечение контроля посредством обратной связи от сотрудников. Обеспечение мониторинга отзывов уволившихся сотрудников. Проведение специальных мероприятий для оценки коммуникации

Рис. 5. Условия, необходимые для построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций

Источник: составлено автором.

- организация обратной связи (опросы, обсуждение, конференции);
- управление информационными потоками;
- организация сбора предложений от сотрудников;
- использование современных средств связи;
- осуществление руководителями различных дополнительных управленческих решений;
- и др.

Для построения эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций автором предлагается осуществление следующих условий (рис. 5).

Качество системы коммуникаций в организации напрямую влияет на вовлеченность работников. От того, насколько правильно используются каналы коммуникации, от ясности и понятности сообщений для работников, во

многом зависит и их отношение к существующим изменениям [12]. Рассмотрим реализацию данных условий на примере ПАО «Сбербанк». Сбербанк стремится следовать современной корпоративной культуре, которая ориентирована на сотрудников. Рассматривая условие «Привлечение и удержание талантливых сотрудников», можно выделить программу стажировок Sberseasons. Данная программа нацелена на юных сотрудников, студентов 3–4-го курсов университета, которым предлагается развитие в нескольких сферах: анализ данных, разработка, кибербезопасность, бизнес и дизайн. Помимо системы наставничества, стажер получает стипендию на время прохождения стажировки, что мотивирует на дальнейшую работу в компании. Более того, новым сотрудникам, только пришедшим в компанию, для облегче-

ния адаптации выделяют наставника, который вводит в курс дела и помогает освоиться. Это также создает образ заботящейся о сотрудниках организации. Следующее условие – создание организационной базы. ПАО «Сбербанк» в марте 2012 г. учредил «Корпоративный университет Сбербанка», который имеет лицензию на реализацию программ дополнительного профессионального образования. СберУниверситет уже имеет 18 престижных российских и международных профессиональных наград. СберУниверситет это не только образовательный центр, но и платформа, где можно посмотреть как бесплатные, так и платные курсы. А Sberknowledge, база знаний, содержит коллекцию материалов, созданную для поддержки самообучения руководителей и специалистов компании. С целью формирования положительного имиджа компании проводится Сбербанкиада и Фестиваль искусств. Сбербанкиада или спартакиада Сбербанка РФ – спортивное корпоративное мероприятие, направленное на сплочение коллектива, его оздоровление, а также на популяризацию спортивного движения. Это мероприятие по праву признано главным спортивным форумом Сбербанка и проводится ежегодно. Благодаря этим условиям происходит укрепление корпоративной культуры. Каждый сотрудник, устраиваясь на работу, получает «Книгу новичка», в которой представлена миссия, философия, история Сбербанка, в ней же закреплены положения о корпоративных правилах, корпоративном имидже и дресс-коде. От сотрудников требуют строго соблюдения этих норм. Основным инструментом коммуникации является портал, по локальной сети сотрудники каждый день получают рассылку «Доброе утро, Сбербанк». Также раз в неделю рассылается небольшая бюллетень «Сбербанк. День за днем», раз в месяц выпускается газета «Мой Сбербанк». Если сотрудник чем-то недоволен или у него возникают вопросы, то он

может воспользоваться телефонной линией, созданной специально для сотрудников. Исходя из приведенных примеров, можно прийти к выводу о том, что ПАО «Сбербанк» использует все те условия, выделенные в ходе работы, что во многом влияет на успешность выстраиваемой корпоративной культуры и коммуникации.

## Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внутрикорпоративные коммуникации играют ключевую роль при формировании корпоративной культуры. Коммуникации являются продолжением воли руководства компании. Они создают предпосылку для формирования всего рабочего коллектива. Без налаженной коммуникации на вертикальном и горизонтальном уровне невозможно построить и наладить рабочие процессы. Для эффективного внедрения, распространения и реализации комплекса задач, связанных с развитием организации, применяются различные инструменты, каналы и методы, рассмотренные автором.

Создание и развитие внутренних коммуникаций позволяет решить актуальные для компании проблемы, достичь поставленных целей и задач. В настоящее время каждая организация должна создавать и поддерживать корпоративную культуру организации. Организационная культура помогает выстроить систему, а внутренние коммуникации помогают ей функционировать, поэтому эти явления неразрывно связаны между собой. Перспективы дальнейшего исследования заключаются в изучении методов измерения эффективности внутренних коммуникаций.

Исходя из анализа ПАО «Сбербанк», можно сделать вывод о том, что компания использует условия необходимые для построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций, выделенные в ходе работы, что отражается на успешности выстраиваемой корпоративной культуры и коммуникации.

## Список источников

1. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. Ульяновск: УлГТУ; 2016. С. 17.
2. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер; 2001. 320 с.
3. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». М.; 1999. 288 с.
4. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2011. 288 с.
5. Кан А.С. Внутрикорпоративные коммуникации. URL: <http://www.livecoach.ru/> (дата обращения: 17.01.2023).

6. Феденко Е.И. Внутрикorporативные коммуникации – основа корпоративной идентичности. *Международный студенческий научный вестник*. 2015;(4);266–268.
7. Несмеева А. Внутренний PR. Ценности внутреннего PR-а. URL: [http://nesmееva.narod.ru/direktor/pr\\_in\\_company.htm](http://nesmееva.narod.ru/direktor/pr_in_company.htm) (дата обращения: 17.01.2023).
8. Кверк Б. Создавая связи: внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии. Пер. с англ. Булавинова М.П., Жильцова С.Г. Разумовская А.Л., Расницына В.Г., ред. М.; СПб.: Вершина; 2006. 414 с.
9. Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса. *Вестник Евразийской науки*. 2018;10(1). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34918743&> (дата обращения: 17.01.2023).
10. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: СПб.: Знание; 1999. 493 с.
11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. Спивак В.А., ред. СПб.: Питер; 2002. 336 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс; 2016. 665 с.

## References

1. Kaymakova M.V. Communications in the organization. Ulyanovsk: ULGTU; 2016:17. (In Russ.).
2. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change in organizational culture. St. Petersburg: Peter; 2001. 320 p. (In Russ.).
3. Abramova S.G., Kostenchuk I.A. On the concept of corporate culture. M.; 1999. 288 p. (In Russ.).
4. Groshev I.V., Emelyanov P.V., Yuriev V.M. Organizational culture. M.: UNITY-DANA; 2011. 288 p. (In Russ.).
5. Kan A.S. Internal corporate communications. URL: <http://www.livecoach.ru/> (accessed on 17.01.2023). (In Russ.).
6. Fedenko E.I. Internal corporate communications as the basis of corporate identity. *Mezhdunarodnyj studencheskij nauchnyj vestnik = International Student Scientific Bulletin*. 2015;(4);266–268. (In Russ.).
7. Nesmееva A. Internal PR. Values of internal PR. URL: [http://nesmееva.narod.ru/direktor/pr\\_in\\_company.htm](http://nesmееva.narod.ru/direktor/pr_in_company.htm) (accessed on 17.01.2023). (In Russ.).
8. Querk B. Creating connections: intra-corporate communications in business strategy. Transl. from Engl. Bulavinova M.P., Zhiltsova S.G. Razumovskaya A.L. Rasnitsyna V.G., eds. Moscow; St. Petersburg: Vershina; 2006. 414 p. (In Russ.).
9. Boldyreva N.V. The role and importance of internal communications in today's business environment. *Vestnik Evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2018;10(1). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34918743&> (accessed on 17.01.2023). (In Russ.).
10. Panfilova A.P. Business communication in professional activity. St. Petersburg: Knowledge; 1999. 493 p. (In Russ.).
11. Shane E.X. Organizational culture and leadership. Transl. from Engl. Spivak V.A., ed. St. Petersburg: Peter; 2002. 336 p. (In Russ.).
12. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. Moscow: Williams; 2016. 665 p. (In Russ.).