МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ СЕРВИСА И ОТРАСЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра маркетинга и муниципального управления
направление 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой маркетинга и
муниципального управления
_____ М.Л. Белоножко

«_____»_____ 2021 г.

ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ (на примере СК Югория)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к бакалаврской работе

РУКОВОДИТЕЛЬ:
доцент, к.с.н.
_____ Мурзина Е.В.

ВЫПОЛНИЛ:
студент группы РСОбз -16-1
_____ Листвина А.А.

НОРМОКОНТРОЛЕР:
_____ Ребышева Л.В.

Бакалаврская работа
защищена с оценкой _____
Секретарь ГЭК _____ Аквазба Е.О.

Тюмень 2021

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ СЕРВИСА И ОТРАСЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра маркетинга и муниципального управления
направление 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой маркетинга и муниципального управления
_____ М.Л. Белоножко
«___»_____2021 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу
(бакалаврскую работу)

Ф.И.О. обучающегося Листвина Анна Александровна
Ф.И.О. руководителя ВКР Мурзина Екатерина Владимировна
Тема ВКР Внутрифирменные коммуникации в страховых компаниях (на примере СК Югория)
утверждена приказом по институту/филиалу от 05.02.2021 № 03-3050/53-а
Срок предоставления завершенной ВКР на кафедру «20» июня 2021г.

Содержание

Наименование главы
1 Теоретические основы внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях
2 Анализ внутрифирменных коммуникаций в страховой компании «Югория»

Дата выдачи задания _____ _____
дата подпись руководителя

Задание принял к исполнению _____ _____
дата подпись обучающегося

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа посвящена актуальной теме внутрифирменные коммуникации в страховых компаниях (на примере СК Югория).

Ключевые слова: внутрифирменные коммуникации, деловые коммуникации, связи с общественностью, страховые компании, коммуникационный процесс.

Цель бакалаврской работы - анализ внутрифирменных коммуникаций страховой компании «Югория» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Первая глава посвящена теоретическим основам внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях. Во второй главе на основе теоретического и практического материала, проанализированы внутрифирменные коммуникации в страховой компании «Югория». В заключении подведены итоги исследования и сделаны выводы по данной работе.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем работы – 85 страницы машинописного текста, включающего 4 таблицы, 12 рисунков. При написании бакалаврской работы были использованы учебники, монографии, статьи - всего 74 источника.

ABSTRACT

The final qualifying work is devoted to the urgent topic of intra-company communications in insurance companies using the example of IC Yugoria.

Keywords: intra-company communications, business communications, public relations, insurance companies, communication process.

The purpose of the bachelor's work is to analyze the internal communications of the insurance company "Yugoria" and develop recommendations for their improvement.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of intra-company communications in insurance companies. In the second chapter, on the basis of theoretical and practical material, intra-company communications in the insurance company "Yugoria" are analyzed. In conclusion, the main results of the study have beengiven and conclusions on this work have been drawn.

The final qualifying work consists of an introduction, two chapters, a conclusion, a list of references and appendices. The volume of work is 85 pages of typewritten text, including 4 tables, 12 figures. Textbooks, monographs, and articles were used in writing bachelor's work - a total of 74 sources.

Разработчик: Листвина А.А.

Проверил: Ситёва С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

1 Теоретические основы внутрифирменных коммуникаций в страховых.....8

компаниях.....8

1.1 Внутрифирменные коммуникации: цели, задачи, принципы.....8

1.2 Основные тенденции развития рынка страховых услуг в России.....19

1.3 Специфика внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях в.....26

современных условиях.....26

2 Анализ внутрифирменных коммуникаций в страховой компании «Югория»…36

2.1 Общая характеристика компании «Югория».....36

2.2 Внутрифирменные коммуникации в страховой компании.....46

2.3 Рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций в страховой компании.....60

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....71

Приложение А.....79

Приложение Б.....80

Приложение В.....81

Приложение Г.....82

Приложение Д.....84

ВВЕДЕНИЕ

Одним из неотъемлемых элементов организационной структуры компании является внутрифирменная коммуникация. Эффективность системы связи влияет на эффективность компании в целом и ее будущее развитие. Одна из основных целей PR - формирование имиджа компании в глазах собственного коллектива.

Каждый сотрудник компании - это передача информации о компании во внешнюю сферу. Очень важно, чтобы каждый сотрудник отождествлял себя с компанией и жил ее интересами, которые бы совпадали с его собственными.

По сравнению с обычным межличностным общением, внутрифирменные коммуникации имеют такие характеристики, как высокая плотность информационного потока, зависимость от конфигурации организационной структуры направления.

Коммуникация - это система организации, каналы, по которым передается важная информация для функционирования компании. Эффективные коммуникации предоставляют информацию, необходимую для работы в нужном месте и в кратчайшие сроки, что помогает эффективно строить бизнес. Внутреннее общение является частью корпоративной культуры и этики предприятия.

Процесс обмена информацией охватывает все сферы и все подразделения предприятия, поэтому активность этого процесса во многом зависит от его эффективности коммуникативной политики. Так как в процессе передачи информация может искажаться, неправильно восприниматься или пониматься, эффективность обмена информацией может быть достигнута только в случает, когда одна сторона передает информацию, а получатель правильно ее воспринимает. В этой связи, основная цель коммуникативного процесса - обеспечение правильного доведения, восприятия и понимание сообщений.

Таким образом, для успешного ведения своей деятельности, организациям необходима коммуникация. Она занимает важнейшее место в жизни организации и оказывает огромное влияние на поведение групп и индивидов. Поэтому

успешная деятельность любого современного предприятия невозможна без слаженной и эффективной системы коммуникаций среди сотрудников фирмы.

Целью данной работы является анализ внутрифирменных коммуникаций страховой компании «Югория» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Достижение поставленной цели предполагает решение ряда задач:

1. изучить цели, задачи, принципы внутрифирменных коммуникаций;
2. рассмотреть основные тенденции развития рынка страховых услуг в России;
3. описать специфику внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях в современных условиях;
4. дать общую характеристику компании «Югория»;
5. проанализировать внутрифирменные коммуникации в страховой компании «Югория»;
6. разработать рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций в страховой компании.

Объект исследования – внутрифирменные коммуникации в страховых компаниях.

Предмет исследования – внутрифирменные коммуникации страховой компании «Югория».

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, в которых рассматриваются основы внутрифирменных коммуникаций, таких как: Меньшиков А.А., Сафина А.А., Никифорова Э.Г., Устинов А.Э., Антонова А.В., Калыпин Г.Ю.

Так, особенности деловых коммуникаций отражены в работах Егоршина А.П., Лисс, Э.М., Папковой О.П., Спивак В.А. и др. Эффективность коммуникаций организации изучены Даниловой А.С., Дорониной Е.Б., Кравец М.А., Рафиковой Д.М., Шапиро С.А.

Информационной базой в выпускной квалификационной работе служат периодические издания, статьи, электронные источники информации, данные СК

Югория об организационной структуре и внутренних коммуникациях.

Методологической основой исследования являются системный и сравнительный анализ, анализ причинно-следственных связей, сравнение и группировка. Эмпирическим методом исследования является социологический опрос в форме анкетирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников, приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы внутрифирменных коммуникаций, основные тенденции развития рынка страховых услуг в России, определена специфика внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях в современных условиях.

Во второй главе дана общая характеристика компании «Югория», проанализированы внутрифирменные коммуникации в страховой компании, даны рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций в страховой компании.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций в страховой компании.

1 Теоретические основы внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях

1.1 Внутрифирменные коммуникации: цели, задачи, принципы

Существование без коммуникации организации не представляется возможным. При отсутствии информации сотрудники не имеют представления о том, чем занимаются их коллеги. Управление, координация различных видов деятельности и сотрудничество работников в такой ситуации становится невозможным. Предоставление сотруднику информации, необходимой для выполнения повседневных задач, а также развитие желания работать в этой компании позволяют внутренние коммуникации. Успешная деятельность компании в целом зависит от сотрудников и от того, насколько коллектив сплоченный и заинтересованный в доброжелательной и эффективной работе.

Коммуникации, прежде всего - это обмен информацией. Чаще всего они представляются в виде переговоров. Информационно-организационные мероприятия всегда учитывают двустороннее правило общения, которое оценивает способность руководства слушать своих подчинённых, и правильно воспринимать полученную им информацию.

Каждый работник всегда должен быть в курсе всех событий и решений, имеющих непосредственное отношение к работе отделов. Предназначение внутренних коммуникаций: сотрудник должен понять цели и ценности организации, корпоративную культуру.

Участниками, или субъектами деловых коммуникаций могут выступать как отдельные люди, так и группы людей, которые участвуют, или собираются участвовать в совместной деятельности. Будут ли они участвовать в совместных проектах, а если будут, то с каким взаимопониманием и с какой согласованностью действий, зависит от качества деловых коммуникаций, уровня их эффективности [44, с. 58].

Рассмотрим понятие «внутренних коммуникаций» с точки зрения разных авторов.

Внутрифирменные коммуникации - это взаимодействие субъектов во внутренней среде компании, которое оказывает влияние на внешние информационные потоки организации.

Тульчинский Г.Л. считает, что Внутреннее общение - это не только рабочие встречи с сотрудниками, встречи, семинары, конференции. Это также включает сбор и анализ бизнес-отчетов, книг предложений и пожеланий, информационных бюллетеней, разработку досок объявлений, стендов, стенгазет, постоянных и временных выставок, статей, очерков, публикаций и писем в средствах массовой информации, использование фото, фильмов, видеоматериалов, печатных материалов. Материалы (справочники, инструкции, заметки для начинающих и начинающих), телефон обратной связи (доверия). Также могут использоваться собственные радиостудии, кабельное телевидение и многотиражные программы. Помимо собственной газеты или журнала, вы можете публиковать справочные материалы, брошюры и проспекты, ориентированные на персонал, другие информационные материалы. [45].

Коммуникации - это внутренняя система организации, каналы, которые передают важнейшую информацию, необходимую для функционирования предприятия. Внутрифирменные коммуникации - часть корпоративной этики и культуры компании, доставляющие необходимую для работы информацию в нужное место и в сжаты сроки, что позволяет наиболее эффективно вести бизнес. [51]. Подобное определение содержится и у Нахимовой Е.А.: коммуникация означает так называемую нервную систему юридического лица, состоящую из методов передачи информации, необходимой для функционирования организации [11, с. 25].

Бондаренко Н. А. дает следующее определение: внутрифирменные коммуникации – это коммуникации, которые возникают внутри компании между ее работниками и менеджерами в процессе функционирования [46].

В широком понимании определение подразумевает передачу информации от одного участника общения к другому, информационные связи. С точки зрения организации процесса понятие представляет собой одновременно и объект, и процесс. В первом случае имеется ввиду совокупность технических средств, которые

непосредственно связаны с процессом передачи и приема информации. Во втором случае речь идет об общении между сотрудниками информацией: обмене видением, идеями, намерениями, мнениями, фактическими данными. [34, с. 28].

Болдырева Н.В. в своих работах говорит, что внутренние коммуникации - это все виды взаимосвязей в общении людей внутри организации. Скорее всего, они будут устными или письменными, конкретными или условными, индивидуальными или массовыми. Эффективная внутренняя коммуникация по всем направлениям - сверху, снизу и по горизонтали - одна из основополагающих задач любой организации. Поддерживающая внутренняя коммуникация грамотно устанавливает правильные ролевые взаимодействия и распределяет обязанности между сотрудниками [47].

Внутрифирменная коммуникация - это система связей, как горизонтальных, так и вертикальных, между сотрудниками компании. Есть много интересных и эффективных инструментов для построения этой системы. Не существует универсального инструмента, необходимо использовать комбинацию из нескольких, и у каждого бизнеса есть своя комбинация. А чтобы понять, что нужно в каждом конкретном случае, какие механизмы работают наиболее эффективно, необходим аудит внутренних коммуникаций, так как основным принципом является метод обратной связи с персоналом. [24, с. 89].

Основными составляющими коммуникационного процесса являются:

1. субъекты коммуникативного взаимодействия - отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и получатель);
2. средство коммуникации – вид сообщения, используемое для передачи информации в знаке форма (слова, изображения, графика и т. д.), а также каналы, по которым передается сообщение (почта, телефон, радио, телевидение, газеты, Интернет и др.);
3. предмет сообщения (какое-либо явление, событие) и сообщение, которое его отображает (статья, радиопрограмма, телерепортаж и т. д.)

4. коммуникативные эффекты - последствия коммуникации, выражающиеся в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или действиях [36, с. 76].

Взаимодействуя друг с другом, находясь в процессе общения, люди обычно преследуют определенные цели. Основными целями общения являются следующие:

- обеспечивать обмен информацией наиболее эффективным способом (прием и передача) между участниками управления;

- улучшить межличностные взаимодействия в процессе обмена сообщениями;

- создание каналов информации для обмена сообщениями между отдельными людьми и группами и согласования их задач и действий;

- регулирование и совершенствование информационных потоков, внутренних и внешних по отношению к организации;

- педагогические навыки и умения для успешной социокультурной деятельности;

- создание объективного отношения к себе, коллегам, к обществу в целом;

- обмен опытом, инновационными методами работы, технологиями и инструментами;

- корректировка мотивации;

- обмен эмоциональным восприятием [42, с. 27].

Коммуникация в организации или в отделе (группе) имеет ряд важных функций:

- функция информации - предоставление информации, обмен информацией, необходимой для принятия решений;

- функция мотивации - поощрение сотрудников к более эффективному выполнению задач с помощью убеждения, предложений, запросов и т.д .;

- функция контроля - отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формального подчинения;

- функция самовыражения - вклад в эмоции, выражение чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворения социальных потребностей.

Психологическая составляющая обмена информацией как управленческая функция многозначна и раскрывается с нескольких ракурсов:

- коммуникативное поведение начальника (менеджера);

- коммуникативные явления в работе начальника (менеджера);

- коммуникативные процессы, связанные с деятельностью начальника (менеджера) [42, с. 43].

Сам процесс коммуникации состоит из большого количества элементов и шагов. На рисунке 1.1 показаны эти элементы и их взаимосвязь.

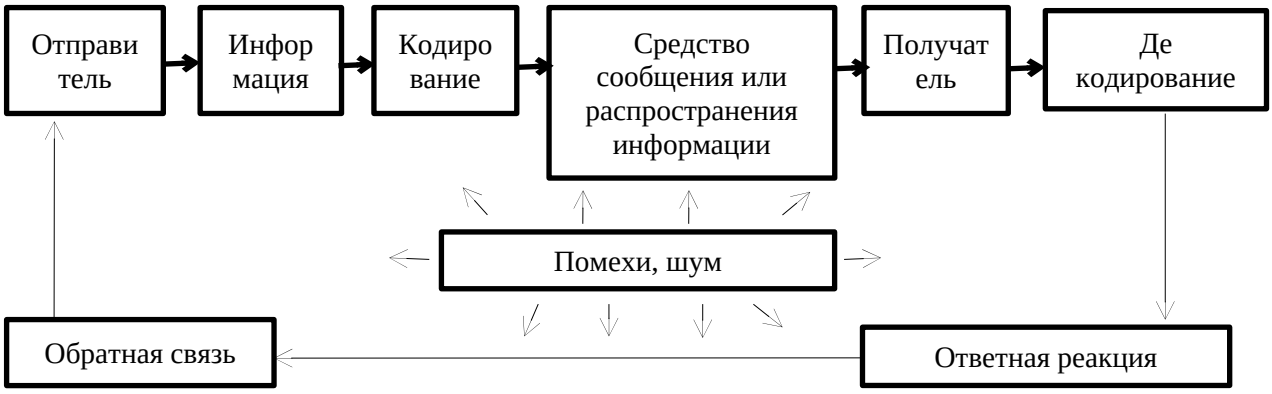


Рисунок 1.1 – Элементы процесса коммуникации

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных фаз. Задача - написать сообщение и передать его по каналу таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходный посыл. Это сложно, потому что каждый этап - это также точка, в которой значение может быть изложено не верно или полностью потеряно. Эти связанные шаги заключаются в следующем:

Происхождение идеи. Обмен сообщениями начинается с формулировки идеи или выбора информации. Отправитель решает, каким сообщением или первоочередной идеей нужно обменяться.

Кодирование и выбор канала. Перед отправкой идеи отправитель должен зашифровать ее символами, используя слова, интонации и жесты (язык тела). Это кодирование преобразует идею в сообщение.

Транслировать. На следующем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или их набора) адресату. Это физическая передача сообщения, которую многие люди путают с самим процессом коммуникации.

Расшифровка. Затем, как сообщение было передано отправителем, получатель его декодирует. Расшифровка - это перевод символов отправителя в образ, понятный адресату. Если код, выбранный отправителем, имеет значение, понятное для получателя, последний точно поймёт, что отправитель хотел до него донести, когда сформулировал свое послание. Если идея не требует реакции, это окончание коммуникативного взаимодействия (рисунок 1.2) [35, с. 217].

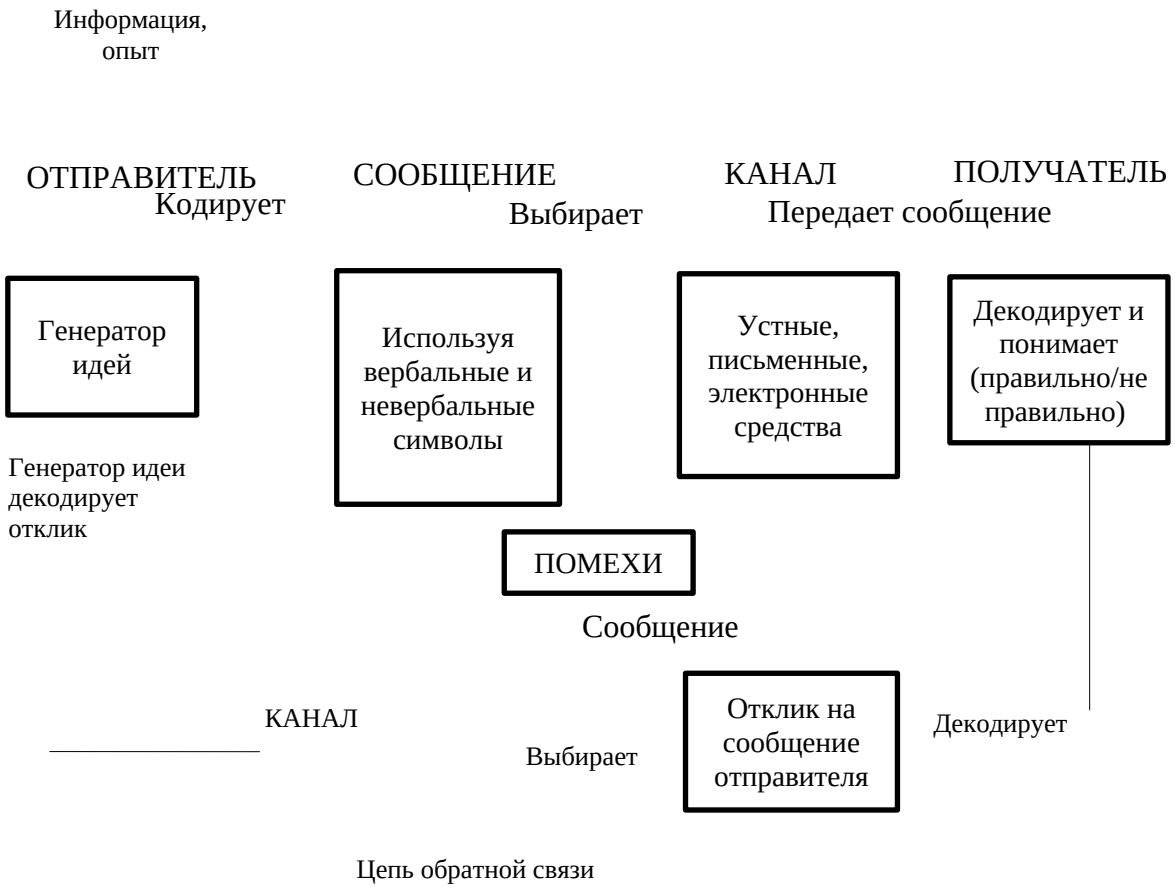


Рисунок 1.2 - Коммуникационный процесс

Таким образом, можно отметить, что процесс внутрифирменного общения достаточно прост, но, тем не менее, он специфичен в силу свойств апперцепции его участников и их окружения. А степень успешности реализации решений, принятых руководящим органом, будет зависеть от того, насколько в коллективе налажено «качественное» внутрифирменное общение.

Всегда есть какие-то помехи и искажения. Смысл возникает на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть сбой и донести мысль. Но если помехи очень сильные, это обязательно приводит к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку обмена информацией. Это приводит к уменьшению вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций.

Коммуникация между компаниями необходима для выполнения определенных задач и достижения необходимых целей. Следующие задачи имеют особое значение.

1. Потребность в межличностном общении. Западный опыт управления говорит о том, что различные формы печатной информации играют немаловажную роль в достижении целей управления человеческими ресурсами. Тем не менее, они не могут заменить непосредственное личное общение. Формирование такого общения - задача внутреннего «пиара».

2. Изменить формат внутренних публикаций (большой тираж, рекламные щиты). Активная работа специалистов в области «связей с общественностью» может сделать эти издания более самостоятельными, дать возможность опубликовывать критические материалы и заинтересовать мнение читателей. Таким образом, эти публикации станут платформой для всей организации и будут представлять собой канал, имеющий двусторонние связи.

3. Обеспечить успешную конкуренцию от формального к неформальному общению. Эксперты по связям с общественностью очень успешно развеивают слухи, источники которых используются для вовлечения нанятых работников к митингам и забастовкам.

4. Увеличить информированность коллектива о политике управления. Наибольшее значение для сотрудников имеют сообщения о социальном пакете, гарантиях, возможность продвижении по карьерной лестнице и уровню заработной платы, предоставляемая отделом по связями с общественностью [35, с. 256].

5. Давать консультации сотрудникам компании в проверке финансовой отчетности. Обычные сотрудники компании не всегда компетентны и имеют образование, необходимое для правильного понимания финансовой отчетности и политики руководства. Помимо финансовой отчетности, специалисты по связям с общественностью в некоторых компаниях готовят видеоролики для сотрудников, чтобы объяснить финансовое состояние компании и дать необходимые разъяснения.

6. Организация обмена информацией между головной и дочерней компаниями. В отдельных случаях взаимодействие между работниками филиалов и материнской компании имеют сложный характер. Менеджеры связей с общественностью способствуют их согласованности, используя свои коммуникативные навыки.

7. Разъяснение особенностей новых технологических возможностей. Эта задача становится все более актуальной в связи с постоянным обновлением технологий, развитием компьютеризации, автоматизации, роботизации. Природа этих процессов не всегда ясна рабочим; они часто соотносят такие новшества с увеличением угрозы потери рабочих мест.

8. Повышение эффективности мер безопасности. Связи с общественностью могут обучать персонал необходимым мерам безопасности. Такое обучение проводится постоянно и рассчитано как на вновь принятых, так и на достаточно опытных сотрудников.

9. Информирование персонала о деятельности руководства. В случае, когда отдельные производственные мощности компании расположены в разных местностях страны или мира, сведения о деятельности топ-менеджмента головной

организации имеет важное значение для управления действиями и мотивирования персонала организации.

10. Объясните персоналу структуру и функции управления. Внутренняя информация отражает основные уровни управления, причины и характер переходов менеджеров. Его цель - разъяснить персоналу компании суть и особенности деятельности менеджеров разных уровней управления. [35, с. 258].

11. Своевременное доведение информации до акционеров компании. Информация о планах руководства в области управления акционерным капиталом имеет большое значение для доли сотрудников, которая является акционерами компании.

12. Сообщите персоналу о системе вознаграждения. Люди, работающие в компании, должны хорошо понимать, как и за что их вознаграждают.

13. Информация о свободных местах. Это особенно важно для персонала крупных национальных и международных компаний, которые имеют возможность предложить своим рабочим и служащим деятельность по их специализации в одном из филиалов или дочерних компаний компании в другом регионе страны или мира.

14. Обратной связи должна быть эффективной. Специалисты «связей с общественностью» должны организовывать регулярное общение линейного персонала и рядовых специалистов с высшим менеджментом компании, создавая у работников чувство причастности к принятию решений и ответственности за их исполнение.

15. Объявление о применимых законах и правилах. Служба внутренних связей с общественностью проводит разъяснительную работу среди работников компании, доводя информацию о нормативно-правовой системе в области деятельности компании, а также о выходе новых локальных актов компании.

Изложенные выше задачи специалистов по связям с общественностью в компании должны следовать одной общей задаче: каждый работник должен быть уверен, что к его мнению руководство компании обязательно прислушаются и что

его выражение может быть свободно и открыто, и руководство всегда готово к диалогу [35, с. 263].

Необходимо добавить, что в особых условиях России отечественные отделы по связям с общественностью используют отдельные моменты опыта комсомольских и партийных учреждений, применяемых на предприятиях в прошлом (речь идет не о сущности, а о формах и методах).

Управление и взаимодействие с персоналом компании должно основываться на ряде принципов использования человеческих ресурсов.

Перечислим основные принципы использования человеческих ресурсов:

1. Все представители персонала компании должны четко осознавать поставленные цели и результаты, понимать, что их персонал составляет лишь часть общего человеческого капитала компании.

2. Работодатель должен активно управлять персоналом, не чрезмерно опекая его, а давая работникам возможность продемонстрировать независимость и инициативу.

3. Работодатель должен правильно измерить профессиональные, коммерческие и личные качества человека с возложенными на него задачами, решить проблемы, побудить его к работе.

4. Работодатель должен обеспечивать физическое и психическое состояние сотрудников, постоянное развитие человеческих ресурсов и укрепление человеческих ресурсов компании [34, с. 121].

Важно помнить, что каждому человеку нужна поддержка, признание, уважение, независимо от того, какими профессиональными, личными и деловыми качествами он обладает, а также от задач, которые он решает на своем рабочем месте.

В управленческой практике распространены принципы эффективного общения:

- принцип единства эмоционального и рационального в поведении индивида;

- принцип единой ситуации, в том числе:

неоправданность ожидания какой-либо реакции на коммуникативное влияние, которое ранее наблюдалось и является ожидаемой;

вероятность нахождения объекта коммуникации в состоянии интенсивности, которое трудно установить;

субъективность в распознавании ситуации;

- принцип объективности;

- принцип мировоззрения в построении общения;

- принцип сотрудничества;

- принцип развития психических процессов и состояний субъектов общения;

- принцип взаимозависимости субъектов общения;

- принцип имеющихся недиагностированных закрытых факторов поведения;

- принцип непрерывности процесса обучения;

- принцип научности;

- принцип соблюдения законности [20, с. 67].

Основные факторы эффективной коммуникативной компании в период организационных реформ складываются из источников сопротивления сотрудников: максимально честное и открытое доведение информации руководством до работников всех уровней, предоставление максимальной информации о происходящем.

В этом случае информационные потоки должны выполнять следующие функции:

- вызвать недовольство сложившейся ситуацией (зачем нам меняться?)

- формирование единого взгляда на цели (почему мы меняем? какой будет результат? когда?)

- формирование общего понимания методов их достижения (что делать?)

- разъяснение положительных результатов изменений для каждого (минимизация количества «жертв»)

- эмоциональная поддержка сотрудников.

Коммуникация лежит в основе функционального развития любой компании. Если у людей отсутствует возможность обмена информацией, становится очевидным, что они не смогут выполнять свои функции совместно, а также генерировать идеи и соответственно их воплощать в жизнь. Кроме того, менеджер посвящает все свое время непосредственно взаимодействию с персоналом, в то же время находясь в центре корпоративного общения. Каждый сотрудник любой компании ежедневно участвует в коммуникационных процессах компании. 80% рабочего времени специалист современной компании тратит на разработку различных видов коммуникаций, и от их эффективности зависит производительность всей компании. [20, с. 152].

Таким образом, развитие системы внутренних коммуникаций в компании, а также система контроля знаний, процесс создания корпоративной культуры организации и внутренний PR компании достаточно тесно объединены не только с благоприятной внутренней средой компании, но мотивацией сотрудников. На основе построения системы внутренних коммуникаций в компании улучшаются отношения внутри коллектива, возрастает взаимопонимание, в результате чего уменьшается количество претензий, конфликтов, а также противоречий между различными структурными подразделениями компании. Сегодня все проблемы экономического и финансового развития каждой компании, а также другие проблемы, в том числе социальные, решаются не столько за счет эффективного управления группой руководителей, сколько за счет слаженной, эффективной, инновационной работы всего коллектива.

1.2 Основные тенденции развития рынка страховых услуг в России

Основная цель деятельности рынка страхования, как отрасли - глобальная поддержка развития страхового сектора, его перевод в стратегически необходимый сектор экономики государства. Страхование должно влиять на улучшение экономической стабильности России и социальную политику, а также снижение социальных конфликтов за счет эффективных страховых услуг, направленных на

имущественные интересы физических и юридических лиц и привлечения вливаний в экономику страны[50].

Стратегические направления прогресса отрасли страхования: государственный контроль и надзор за страховым делом и обеспечение их финансовой стабильности; поощрение развитие добровольного страхования; совершенствование методов обязательного страхования; развитие инфраструктуры страхового рынка; расширение областей деятельности субъектов страхового дела; повышение эффективности форм и методов; защита прав потребителей услуг; повышение страховой культуры; популяризация страхования; увеличение роли страхового рынка России на международной арене [50].

На сегодняшний день законодательство предусматривает четыре основных вида страхования (таблица 1.1):

Таблица 1.1 – Виды страхований

Личное	Страхуются имущественные интересы, связанные с личностью: жизнь, здоровье, трудоспособность
Имущественное	Направлено на защиту имущественных интересов личности. Страховые случаи - повреждение или утрата имущества
Страхование ответственности	Применяется в сферах, где профессиональная ошибка может причинить значительный ущерб: в медицине, среди перевозчиков, бизнесменов
Страхование предпринимательского риска	Страхование бизнеса и связанных с ним рисков

Инвестиционное страхование жизни (ИОЖ) было основным драйвером роста российского страхового рынка на протяжении последних лет. Этот продукт, включающий страхования жизни клиента и финансового инструмента, который позволяет получать доход.

Суть такого страхования заключается в том, что часть внесенных денег вкладывается в различные финансовые активы, предлагаемые страховщиком (облигации или акции компаний, драгоценные металлы). Контракт может быть заключен в пользу любого лица (выгодоприобретателя), и если им станет известно

об опасности «смерти», оплата будет передана лицу, а не наследнику. В этом случае ждать наследования не нужно.

Ипотечное страхование может стало еще одним драйвером розничной страховой торговли в условиях стремительного роста объемов ипотечных кредитов населению. Важной причиной развития страховых услуг в этом направлении является банкротство девелоперов, реорганизация, слияния и поглощения в строительной сфере. Банкротство строительных компаний и рост числа обманутых акционеров, в свою очередь, повлекли за собой введение запрета на долевое строительство. В этом смысле страховые услуги могут развиваться по двум направлениям: как страхование населения, а также как страхование самих объектов строительства от банкротства застройщика или застройщика.

Достаточно проблемным направлением в страховании является рынок ОСАГО. Страхование ОСАГО стало невыгодно, зачастую просто убыточно. Поэтому у страховых компаний возникают проблемы. К этому прибавляется недобросовестность посредников-автоюристов, которые отслеживают ДТП, выезжают на места аварий, скупают у их участников требования, выплачивая им небольшие деньги прямо на месте, а затем через суд взыскивают со страховщиков значительные суммы. Единственный выход, который видят страховщики, - либерализация тарифов.

По итогам «пандемии» 2020 года российский страховой рынок вырос на 4,1%, а объем страховых премий превысил 1,5 трлн рублей, согласно обзору ключевых показателей деятельности страховщиков Банка России до 2020 года [70].

«Несмотря на пандемию, рынок страхования в России вырос на 4,1% в 2020 году (0% в 2019 году): объем страховых премий превысил 1,5 трлн рублей. Сегменты кредитного страхования », - сообщает регулятор. Важную роль в этом сыграл переход к мягкой денежно-кредитной политике в сочетании с комплексом антикризисных мер, поддерживающих рост кредитования физических лиц, особенно ипотечных кредитов.

По данным регулятора, на фоне падения ставок по депозитам население начало активно искать альтернативные, потенциально более прибыльные

инструменты инвестирования. Это позволило банкам эффективно продвигать продукты НСЖ.

По итогам 2020 года выплаты по договорам страхования увеличились на 8,1% до 659,3 млрд рублей. Доход российского страхового рынка за этот период незначительно увеличился и составил 247,5 млрд рублей. Рост дохода был связан с увеличением прибыли за счет инвестиционной деятельности (от переоценки валютных активов).

В этом году Банк России ожидает роста большинства сегментов страхового рынка на фоне ожидаемой постепенной нормализации эпидемической ситуации, что будет способствовать дальнейшему оздоровлению экономики _0_.

В 2020 году продолжилась тенденция к снижению количества страховых компаний. По статистике, количество действующих страховщиков на 1 октября 2020 года уменьшилось на 12% или 21 компанию.

Сокращение количества игроков на страховом рынке приводит к консолидации остальных компаний. В частности, медианный размер собранных страховых премий в текущем рейтинге составил 0,68 млрд рублей, что на 3,3% больше, чем годом ранее. Увеличение количества крупных компаний также свидетельствует об объединении страховых компаний. Так, с 1 октября 2020 года 9 страховых компаний превысили планку в 50 млрд рублей по сравнению с 8 компаниями годом ранее [71].

Десятка лидеров за первые девять месяцев 2020 года претерпела относительно сильную трансформацию, также немного изменился список компаний, входящих в ТОП-10. ВТБ Страхование выпало из первой десятки (объем премий упал почти в 10 раз), а Renaissance Life вышла в лидеры. Отдельно стоит отметить, что Сбербанк по страхованию жизни был лидером по итогам 2018 года, однако объем собранных премий от этой компании в 2019 году снизился на 15,5%, заняв второе место, а в 2020 году премии снизились на 34%, а сейчас эта страховка находится на четвертой позиции рейтинга.

Ведущей страховой компанией в 2020 году вновь стала страховая компания «СОГАЗ», которая вернула себе лидерство в 2019 году. Объем полученных

страховых премий в 2020 году у компании «СОГАЗ» за девять месяцев составил 235 миллиардов рублей, а темпы прироста у этого страховщика были одними из самых высоких на рынке (+47,5%, третий результат в ТОП-30). Это обеспечило данной компании первое место с большим отставанием, фактически «СОГАЗ» получил премий столько же, сколько вместе следующие три компании в рейтинге, а прирост премий в деньгах больше, чем у всех отечественных страховых вместе взятых [71].

В 2021 году страховой рынок вырастет на 7-9% до 1,65 триллиона рублей, прогнозируют в «Эксперт РА». Это базовый сценарий, согласно которому рынок будет расти умеренными темпами вслед за плавным восстановлением экономики [72].

Страхование жизни снова станет лидером роста: темп роста премий в 2021 году составит 20-25%. В связи с низкими ставками по депозитам и изменениями в налогообложении доходов по депозитам с 2021 года интерес россиян к другим инвестиционным инструментам растет. В то же время полисы инвестиционного и накопительного страхования жизни становятся все более доступными для массовых клиентов. Дополнительным стимулом является добавление в полисы страхования жизни популярных медицинских опций (риски рака, медицинские осмотры, телемедицина) [72].

По прогнозам Всероссийского союза страховщиков (ВСС), в 2021 году рынок продолжит равномерно развиваться, прирост общих сборов может составить от 5 до 10%. Среди лидеров отрасли по размеру сборов - страхование жизни, ОСАГО, страхование от несчастных случаев, добровольное медицинское страхование и комплексное страхование. Расширение льготной ипотечной программы и высокие показатели по объёму выданных кредитов населению обеспечат положительную динамику сборов в сфере кредитного страхования (страхование от несчастных случаев и болезней и страхование жизни заёмщика) [73].

Автором составлена диаграмма «Темп прироста страховых взносов» по данным «Эксперт РА» (рисунок 1.3) [70].



Рисунок 1.3 - Темп прироста страховых взносов

По прогнозам «Эксперт РА», объем страховых премий от несчастных случаев и болезней в 2021 году увеличится на 5–6%, по страхованию личного имущества - на 6–8%. По автострахованию рост будет скромнее - 2–3%. Сегмент зависит от платежеспособности населения и кредитных ставок. По мнению аналитиков страховой компании «Согласие», в 2021 году можно ожидать небольшого снижения количества контрактов на новые модели автомобилей из-за долговой нагрузки граждан и роста цен на автомобили. Стабильность рынка будет обеспечиваться за счет пролонгаций, которые составляют две трети годовых сборов [70]

Автором составлена диаграмма «Страховые взносы (без учета ОМС)» по данным «Эксперт РА» (рисунок 1.4) [70].



Рисунок 1.4 - Страховые взносы (без учета ОМС)

По данным «Эксперт РА» наиболее пострадавшим от пандемии сегментом считается ДМС. Поскольку большинство договоров заключено в первом квартале, основной эффект негативного воздействия эпидемии проявится именно в 2021 году. В связи с замедлением деловой активности и сокращением корпоративных расходов объем премий по добровольному медицинскому страхованию снизится на 5–6% [70].

О благоприятном настрое респондентов на будущее говорят также их ожидания на ближайшие 2–3 года: следующие изменения, по их мнению, могли бы положительно сказаться на будущем развитии бизнеса.

В части страховых продуктов: либерализация тарифов по ОСАГО, законодательное разрешение продажи продуктов unit-linked, развитие онлайн-продаж НСЖ [72].

Страховой сектор в целом прогнозирует следующие положительные тенденции: расширение налоговых стимулов, увеличение налоговых вычетов, предоставление возможностей компаниям самостоятельно принимать решения о степени внедрения новых технологий, снижение регуляторной нагрузки на сектор.

Допуск иностранных страховщиков на российский страховой рынок для его дальнейшего развития в части качественного клиентского сервиса и расширения продуктовой линейки.

Снижение регуляторной нагрузки на сектор, создание равных конкурентных возможностей.

Развитие юридической базы для электронных полисов не только ОСАГО, но и других видов страхования.

Увеличение выплат клиентам (установка разумного необходимого уровня выплат клиентам в % от страховой премии).

Фокус на клиентских потребностях, развитие клиентских сервисов, повышение ценности страхования для клиентов.

Законодательное регулирование ответственности дистрибьютеров за миссселинг.

Ограничение доли кептивных страховщиков (входящих в одну финансово-промышленную группу) в продажах страховых услуг на определенном регулятором уровне (аналогично мировой практике), отмена банками института аккредитации для страховых компаний.

Повышение реальных доходов населения.

Включение страховщиков жизни в пенсионную реформу [72].

Таким образом, развитие страхового рынка после 2020 года будет зависеть от того, как последствия ограничительных мер, связанных с коронавирусом, скажутся на экономике в целом. Однако в отличие от 2014–2015 годов, когда страховой сектор переживал спад, текущие условия представляются более позитивными: у сектора в целом есть накопленный запас прочности, который поможет в восстановлении после временного снижения продаж 2020 года.

1.3 Специфика внутрифирменных коммуникаций в страховых компаниях в современных условиях

В современном мире коммуникационная политика страховой компании является одним из наиболее эффективных инструментов продвижения страховых услуг. Повлиять на доверие клиентов к страховой компании сложно, поэтому нет

необходимости разрабатывать коммуникационную стратегию для продвижения рынка страховых услуг.

Результативность внедрения коммуникации доказывают правильность или показывают ошибки маркетинговой стратегии страховщика. Объективно, коммуникация - это основа операционного маркетинга страховой компании, показывающая реальную рыночную практику. Операционный маркетинг вместе с изучением рынка и оптимизацией внутрифирменной среды компании (внутренние коммуникации) являются частью всего комплекса страхового маркетинга. [36, с. 109].

Что касается регулирования страхового рынка, то после перехода к мегарегулированию произошли кардинальные изменения. Очевидно, что жесткость и качество надзора повысились, меры против нарушителей фундаментальных стандартов и ключевых требований к участникам рынка стали намного строже.

Неопределенности добавляют непростая экономическая ситуация (падение доходов населения, нестабильная динамика реального сектора) и режим вводимых санкций (который влияет как отдельные компании, так и в целом на экономику и взаимодействия с внешними рынками).

Очевидно, что экономика и ее страховой сектор не могут развиваться по разным векторам. Качество развития страхования, спрос и масштабы мошенничества во многом зависят от экономических условий [37].

В то же время сами страховые компании имеют серьезные внутренние ресурсы для улучшения динамики отрасли и ищут новые источники развития: повышение качества урегулирования убытков, снижение затрат и активное продвижение новых продуктов - в страховании жизни, развивая продажу некредитных страховых продуктов через банки, активно инвестируя в технологическую составляющую (базы данных и страховые истории, телематика и автоматизация обработки информации о клиентах, убытках и т. д.).

Важным инструментом повышения эффективности хозяйствующего субъекта является разработка и внедрение системы внутреннего контроля [66].

Одним из ключевых шагов при формировании СВК является определение результативности и действенности применяемых мер контроля. Основные

трудности при оценке эффективности процедур внутреннего контроля связаны с тем, что результат не всегда определяется количественно; оценка субъективна.

Однако одним из самых надежных способов оценки эффективности СВК считается использование аналитических процедур, состоящих из опроса и анализа полученных показателей.

На рисунке 1.5 представлены взаимосвязанные компоненты системы внутреннего контроля [66].

Таким образом, результативность системы внутреннего контроля может быть получена только при наличии и функционировании рассмотренных компонентов во всех подразделениях компании и на каждом бизнес-процессе (рисунок 1.5).

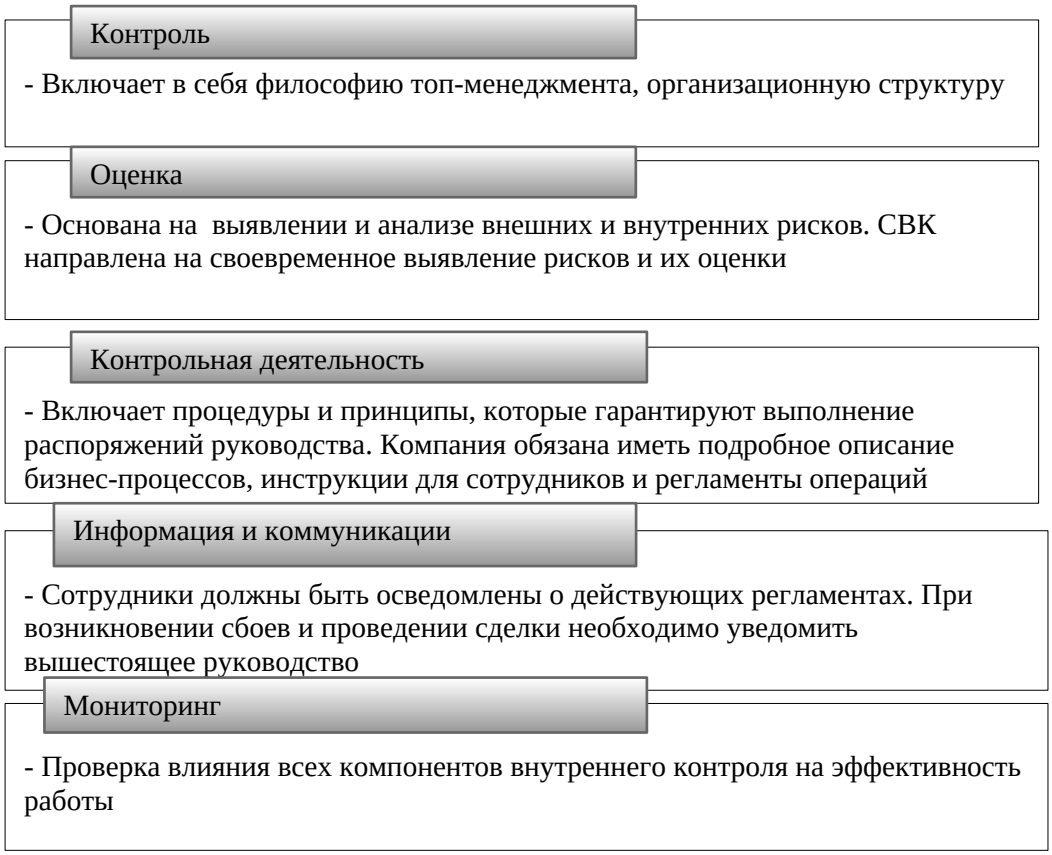


Рисунок 1.5 - Компоненты внутренней системы

Система внутреннего контроля - важный элемент в организации деятельности страховщика. Службы внутреннего контроля в российских страховых компаниях были введены сравнительно недавно. Поэтому важно, чтобы деятельность этого подразделения строилась на принципе независимости. Внутренний

контроль подчиняется совету директоров, который в свою очередь утверждает стратегию развития бизнеса, контролирует работу менеджмента и подотчетен акционерам. [12, с. 214].

Для него характерно наличие менеджмента, которое отвечает за реализацию корпоративной стратегии, повседневную деятельность, создание контрольных процедур и внутренних правил, ответственность за результаты деятельности компании. На функцию внутреннего контроля исполнительного органа возложена задача проведения аудитов, чтобы убедиться, что совет директоров и руководство имеют надежную уверенность в том, что соблюдаются установленные процедуры контроля и что риски должным образом управляются. [28, с. 126].

Из анализа объектов и вопросов внутренней коммуникации можно выделить характеристики страховщиков:

1. Наличие в страховой компании двух независимых субкультур в рамках внутрифирменных коммуникаций - агентства и офиса, каждая со своими, часто противоречащими другим характеристикам.

2. Неоднородные корпоративные ценности и нормы, отсутствие единых и ярко выраженных корпоративных ценностей.

3. Наличие у страховщиков формальных ценностей и норм (исходя из развития обязательных форм страхования и необходимости соблюдения законодательства). Низкое развитие правил лидерства и коммуникативных ценностей.

4. Необходимость учета низкого уровня страховой культуры и негативного имиджа страхового сектора среди населения и бизнес-сектора при изменении внутрифирменных коммуникаций в компании.

5. Низкий уровень корпоративных связей с общественностью, приводящий к непониманию целей и задач развития компании.

6. Отсутствие собственной истории деятельности многих страховых компаний.

7. Выраженная внешнеэкономическая неопределенность, связанная с отсутствием четкого и общепризнанного плана развития страховой компании, что снижает социальную значимость страхования и приводит к отсутствию

рекомендаций для фирмы по дальнейшему развитию, даже по внутренним коммуникациям. имеет значение.

8. Отсутствие специфичности показателей деятельности страховой компании, которые могут быть использованы для оценки эффективности изменений во внутрикорпоративных коммуникациях.

9. Негативное влияние на внутреннюю коммуникацию страховых компаний высокой активности надзорного органа по вопросам банкротства и сокращения размеров страховых компаний. [28, с. 145].

Необходимо, чтобы стратегия коммуникаций объединяла в себе все внешние связи страховщика:

- взаимодействие руководителей компании с контрагентами;
- открытость перед прессой и иными СМИ;
- все аспекты деятельности страховщиков с клиентами,
- внутренние коммуникации компании со всеми своими подразделениями [14, с.134].

Для внутрифирменных коммуникаций агентских сетей страховой компании характерны следующие особенности:

- недостаточный уровень погружения в корпоративную культуру страховой организации, что связано с особенностями деятельности страхового агента. Если офисный работник изучает корпоративную культуру в процессе всей работы, то агент получает информацию о компании только в течение нескольких минут начального обучения.

- в агентских сетях сильно развит профессиональный рост, строго сформированы карьерные лестницы, определены финансовые критерии продвижения по ним.

- обучение агента осуществляется только на начальном этапе и носит программно-продажный характер. Составляющим корпоративной культуры уделяется недостаточное внимание.

- организация работы агентских сетей предусматривает планирование работы агентов посредством звонков и встреч, а также более жесткий контроль отчетности.

- система мотивации для страховых агентов состоит из следующих компонентов: агентское вознаграждение в зависимости от объема заключенных договоров страхования; бонусная система, организационные стимулы; оплата транспортных расходов или предоставление собственного транспорта; предоставление еды; медицинское обслуживание; обучение сотрудников, страхование, больничные и т. д.

Объекты внутрифирменных коммуникаций страховых компаний можно распределить на три группы: формальные нормы, нормы руководства и коммуникационные ценности (таблица 1.2) [15, с. 56].

Таблица 1.2 –Классификация норм внутрифирменных коммуникаций

Группа объектов коммуникаций	Общие особенности распространения в компании	Субъект коммуникаций
Формальные нормы: 1. Миссия организации и ее предназначение. 2. Полномочия и функции должностных лиц. 3. Оценка эффективной работы. 4. Деловой этикет. 5. Трудовая этика. 6. Корпоративный стиль.	Посредством внутренних документов, рабочие места и официальные каналы распространения информации	Акционеры, руководство, специалисты по управлению персоналом
Нормы руководства: 1. Место работника в компании, значение различных руководящих должностей и функций. 2. Характер общения с работником. 3. Критерии выбора на руководящие и контролирующие должности. 4. Организация работы и дисциплина. 5. Стиль руководства и управления. 6. Процесс принятия решений. 7. Пути решения конфликтов.	Посредством руководства компании.	Руководство компании.
Коммуникационные нормы: 1. Система коммуникаций. 2. Культура общения.	Посредством полуформальных и неформальных коммуникационных каналов.	Специалисты по внутреннему пиару, специалисты по управлению персоналом.

Помимо традиционных способов связи: телефона, почты, личных контактов существуют современные способы связи. Самый прогрессивный метод - компьютерные сети.

Локальная маркетинговая сеть - это корпоративная коммуникационная система с формализованной технической архитектурой. Система коммуникации включает в себя следующие виды: реклама, агитация, сервисная, рыночная, внутрифирменная [22].

Все эти виды связи сегодня присутствуют в сетях. Любое общение - это передача информации, а значит, происходит в рамках рынка информационных услуг. Компания в своей деятельности сталкивается с множеством проблем, которые можно решить с помощью компьютерных сетей [59].

Изучение групп объектов коммуникации позволяет выделить ряд проблем их использования:

- несоответствие формальных норм офисной и агентской культуры:

- сложности в понимании страховыми агентами изменений формальных ценностей и норм;

- неполное понимание руководством страховых компаний необходимости разработки стандартов управления;

- отсутствие выработанных механизмов реализации коммуникативных норм в агентской культуре;

- недостаточная квалификация специалистов по управлению персоналом в вопросах внутрифирменных коммуникаций, отсутствие внешних консультантов с учетом специфики работы страховых компаний.

Аналитики российского страхового рынка труда отмечают, что современные работники не склонны слепо следовать указаниям руководства.

Сегодняшние профессионалы очень независимы: они без колебаний уходят из компании, если что-то их не устраивает. Для них очень важны личные потребности. В конечном счете, только им решать, сколько усилий сотрудники приложат для выполнения конкретной работы. Они хотят быть уверены, что работодатели позаботятся о них. К сожалению, некоторые менеджеры не учитывают это.

Попытки решения корпоративных проблем менеджментом с небольшими финансовыми ресурсами, внедрение pay-by-performance (pay-by-performance), разработка более эффективной цели и регулярное обучение команды не всегда приводят к желаемому эффекту. Людям часто не хватает простых межличностных отношений. [50].

За развитие ценностей должны отвечать сами сотрудники, а не группа руководителей или внешнее агентство. Если компания не готова реализовать все это и совместить свои действия с заявленными ценностями, не стоит тратить на это силы, деньги и время.

В качестве связывающих ценностей можно выбрать историю развития страховой компании; Миссия компании и ее цель; Корпоративный стиль; Кодекс поведения [23, с. 86].

Страховым компаниям легко сформулировать миссию. Примечательно, что миссия часто требует правильного понимания сотрудников разных корпоративных культур. Важно, чтобы не было видимого или скрытого противоречия между миссией компании и заявленными целями.

В качестве объединяющих ценностей могут быть выбраны история развития страховой компании; миссия компании и ее предназначение; корпоративный стиль; кодекс корпоративной этики [23, с. 86].

Корпоративный стиль разработан в почти каждой страховой компании, многие уже прошли процесс ребрендинга. Но встречаются моменты, когда корпоративные атрибуты (ручки, блокноты, визитки и т.д.) агенту предоставляются при достижении определённых показателей. Данные установки необходимо менять, поскольку такая политика отрицательно сказывается на внутрифирменных коммуникациях [20, с. 89].

Также при разработке внутрифирменных коммуникаций необходимо принимать во внимание факторы внешней среды, оказывающие отрицательное воздействие на психотический климат в коллективе, препятствовать восприятию идей внутрифирменных коммуникаций.

Внутренняя коммуникация необходима, чтобы каждый сотрудник страховой компании знал, что происходит на уровне управления, в других структурных блоках и регионах. Помимо чисто информационной функции, внутренняя коммуникация объединяет все сферы деятельности страховщика и создает уникальную систему корпоративных ценностей, традиций и интересов.

Целью внутренней коммуникации является достижение такого положения, чтобы каждый сотрудник страховщика гордился своей принадлежностью и старался полностью оправдать доверие компании, которая приняла его в качестве члена.

Помимо распространения печатной продукции, руководство страховой компании и ее отдельные подразделения должны организовать несколько встреч, семинаров и совместных поездок, чтобы познакомить сотрудников и собрать вместе членов из разных департаментов и профессиональных групп.

В дополнение к коммуникационной деятельности, направленной на сотрудников компании, внутренняя коммуникация должна включать взаимодействие с клиентской средой, близкой к компании - «друзьями страховой компании» - лояльными клиентами и, в частности, партнерами, брокерами и важными страхователями. Они должны быть частью внутренней коммуникационной структуры компании, о них нельзя забывать, их следует приглашать на различные внутренние торжества, регулярно вручать памятные подарки или призы.

Здесь мы можем увидеть опыт нескольких страховых компаний по организации доставки памятных дипломов и ценных подарков своим крупнейшим клиентам. Система внутренней коммуникации может оставлять следы и может частично отражаться во внешней коммуникации страховой компании.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникации зависит от таких важных факторов, как профессионализм менеджеров, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение страховой компании во внешней среде (открытость или закрытость), компетентность сотрудников.

Внутренние коммуникации - внутренний PR - это сложная деятельность, в которой могут использоваться самые разные инструменты. Главное в нем - соответствие целям, которые компания стремится достичь, выстраивая систему взаимоотношений со своей внутренней аудиторией. Внутренний PR призван повысить уровень лояльности и мотивации персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Кроме того, создание положительного имиджа компании в глазах сотрудников влияет на имидж компании во внешнем мире, ведь персонал является одним из каналов передачи информации вовне [23, с. 156].

Таким образом, одним из важных моментов в развитии страховой компании должно стать построение системы внутренних связей с общественностью, внедрение внутренних корпоративных коммуникаций и, как следствие, повышение лояльности и корпоративного характера. Эти направления деятельности наиболее актуальны для страховых компаний, перед которыми стоит задача формирования внутрифирменных коммуникаций, построения команды, преодоления разобщенности между подразделениями, которая может быть вызвана тяжелой организационной структурой или территориальной раздробленностью.

Поскольку внутренние PR призваны повысить уровень лояльности и мотивации персонала, а значит, и эффективность его деятельности, одним из важных моментов в развитии страховой компании должно стать построение внутренней системы связей с общественностью, внутренних коммуникаций компании и, как следствие, повышение лояльности и корпоративного характера. Развитие системы внутренних коммуникаций в компании, а также системы управления знаниями, процессы формирования корпоративной культуры организации и внутренний PR компании достаточно тесно связаны не только с благоприятной средой среди сотрудников, но и также с их мотивацией. Сегодня все проблемы экономического и финансового развития каждой компании, а также другие проблемы, в том числе социальные, решаются не столько за счет эффективного управления группой топ-менеджеров, сколько за счет слаженной, результативной, инновационной работы всего коллектива.

Развитие страхового рынка после 2020 года будет зависеть от последствий ограничительных мер, связанных с коронавирусом. У сектора в целом есть накопленный запас прочности, который поможет в восстановлении после временного снижения продаж 2020 года. В условиях кризиса направления деятельности разработки внутрифирменных коммуникаций наиболее актуальны для страховых компаний, перед которыми стоит задача формирования внутрифирменных коммуникаций, построения команды, преодоления разобщенности между подразделениями.

2 Анализ внутрифирменных коммуникаций в страховой компании «Югория»

2.1 Общая характеристика компании «Югория»

Страхование - это пассивная услуга по запросу. Потребитель не знает или не думает о покупке этих услуг. Компании приходиться прикладывать значительные усилия для продажи страховых услуг. Развитие страхового бизнеса возможно только благодаря продуманной маркетинговой стратегии.

Продажа страховых услуг вынуждена учитывать специфику отрасли. Основной характеристикой страховых услуг является то, что они не являются физическими и, в то же время, они являются финансовыми (ресурсы перераспределяются) и потребительскими (приобретаются для собственного потребления, а не для производства в форме компенсации).

Государственная страховая компания «Югория» основана в 1997 г. Единственным акционером компании является Группа компаний «РЕГИОН» - многопрофильная группа компаний, работающих во всех сегментах финансового рынка.

Уставный капитал компании в настоящее время составляет 2,79 млрд рублей. Активы: 11,6 млрд рублей. В состав группы, возглавляемой АО «ГСК «Югория», входит дочернее общество АО «ГСК «Югория-Жизнь».

Югория стабильно демонстрирует положительный финансовый результат: чистый совокупный доход по итогам 2019 года составил 688 млн. рублей [5].

По итогам 2020 года Компания занимает 17 место общего рейтинга страховщиков России, входит в ТОП-10 по ОСАГО, и в ТОП-10 среди крупнейших страховщиков по КАСКО [71].

В сентябре 2020 года Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг финансовой надежности страховой компании «Югория» на уровне ruA. Прогноз по рейтингу — стабильный. Рейтинг действует до сентября 2021 года. Кредитный рейтинг Акционерного общества «Группа страховых компаний «Югория» обусловлен сильным бизнес-профилем и умеренно сильным финансовым профилем при адекватном качестве управления [70].

«Югория» — универсальная страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг. Компания вправе осуществлять деятельность по 23 видам страхования и перестрахованию с использованием более чем 60 различных правил страхования.

Особое внимание ГСК уделяет развитию филиальной сети. В настоящее время региональная сеть компании состоит из 154 филиалов и около 300 агентств и точек продаж, работающих в 65 регионах России. Югория сотрудничает с 203 крупнейшими банками России и аккредитована в 52 из них. Среди партнеров компании – более 600 ведущих автохолдингов страны во всех регионах России.

У компании около 2,5 миллионов клиентов - физических лиц, и более 50 тысяч клиентов - юридических лиц.

Уникальность ГСК «Югория» заключается в умении гармонично сочетать в себе надежность государственной и динамичность коммерческой структуры АО «ГСК «Югория» [5].

Свои перспективы «Югория» связывает с внедрением более высоких стандартов деятельности, улучшением качества страхового продукта и сервисного обслуживания клиентов.

ГСК «Югория» — член профессиональных объединений:

1. Всероссийского союза страховщиков;
2. Российского союза автостраховщиков;
3. Ассоциации строителей России;
4. Национального союза страховщиков ответственности;
5. НП «Гильдия экспедиторов».

Компания также заключила трехстороннее соглашение о сотрудничестве с Общероссийской общественной организацией «Российское общество оценщиков» и Некоммерческим партнерством «Партнерство содействия деятельности фирм, аккредитованных Российским обществом оценщиков».

Компания является лауреатом: ежегодной общественной премии в области страхования «Золотая Саламандра» в номинациях «Региональная страховая компания с федеральной сетью» и «Межрегиональная страховая компания»; премии

«Финансовая Элита России» в номинации «Лучшая региональная страховая компания»; Всероссийского Конкурса «Элита российского бизнеса» в номинации «За весомый вклад в развитие национальной системы страхования», Международной премии «Российский Финансовый Олимп» в номинациях «Лучшая региональная страховая компания» и «Самая динамично развивающаяся страховая компания»; Всероссийской премии «Права потребителей и качество обслуживания» в категории «Страховые компании». Компания наряду с ведущими страховщиками страны входит в перечни страховых компаний, аккредитованных ОАО «Газпромбанк», ЗАО «Тойота Банк», АО МС Банк Рус, банк «Открытие».

Количество партнеров компании за год выросло до 1300 — это 55% от общего количества автосалонов в регионах присутствия Югории. Бесспорным преимуществом Югории на рынке автострахования является эксклюзивная фронт-офисная система «Югория Pro», которая была внедрена в 2014 году. К системе «Югория Pro» уже подключено порядка 1500 активных партнеров — автосалонов, турфирм, станций технического обслуживания автомобилей, брокеров и др [5].

АО «ГСК «Югория» — это актуальные тарифы, широкая продуктовая линейка, разветвленная региональная сеть и коллектив профессионалов страхового дела.

Компания традиционно оказывает поддержку и участвует в различных мероприятиях своих партнеров, а также активно внедряет мотивационные программы.

Контактная информация:

Полное наименование Акционерное общество «Государственная страховая компания «Югория»

Сокращенное наименование АО «ГСК «Югория»

Сегодня АО «ГСК «Югория» - одна из крупнейших страховых компаний России.

По-прежнему специализируясь на классическом страховании, компания постоянно стремится к расширению спектра страховых услуг. За последний год в страховом портфеле компании появилось немало договоров по новым видам

страхования. Приоритетными в деятельности компании являются классические виды страхования.

Для частных клиентов к основным направлениям страховой деятельности АО «ГСК «Югория» относятся:

1. оформление электронных полисов ОСАГО онлайн;
2. страхование имущества, страхование квартир, дачных и жилых домов;
3. ипотечное страхование;
4. страхование автотранспорта;
5. страхование гражданской ответственности;
6. добровольное медицинское страхование;
7. страхование выезжающих за рубеж.

Работа с корпоративными клиентами - классический бизнес, являющийся постоянной основой деятельности «Югории» [5].

Политика компании в работе с юридическими лицами выражается в ориентации на интересы, потребности и специфику деятельности клиента. Югория постоянно расширяет сотрудничество с новыми организациями и предприятиями и повышает качество обслуживания, сочетая комплексный подход при продаже страховых продуктов и индивидуальную работу с каждым клиентом. Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 65.12 - Страхование, кроме страхования жизни.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2:

65.12.1 Страхование медицинское

65.12.2 Страхование имущества

65.12.3 Страхование гражданской ответственности

65.12.4 Страхование от несчастных случаев и болезней

65.12.5 Страхование рисков

65.12.9 Прочие виды страхования, не включенные в другие группировки

В условиях конкуренции на страховом рынке, подключения крупных клиентов в структуре финансово-промышленных групп, ОАО «ГСК« Югория »успешно

привлекает клиентов среднего и малого бизнеса в регионах России. Активно работают корпоративные клиенты, уже работающие с Югорией. укрепляя себя.

Для оптимизации взаимодействия с корпоративными клиентами «Югория» работает над расширением перечня предлагаемых страховых продуктов и развитием новых услуг с учетом потребностей клиентов и условий страхового рынка.

В настоящее время АО «ГСК «Югория» обслуживает более 2000 организаций и предприятий, действующих на территории Российской Федерации в городах Ханты-Мансийск, Тюмень, Новосибирск, Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов на Дону, Тольятти, Самара, и других регионах. Компания предлагает своим клиентам в первую очередь высокий уровень надежности, обеспеченный финансовыми показателями АО «ГСК «Югория».

Акционерное общество «Государственная страховая компания «Югория», именуемое в дальнейшем общество, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации на основании распоряжения Правительства Ханты-Мансийского автономного округа от 06 июня 2003 года № 430-р. Общество создано без ограничения срока деятельности [6].

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ и за ее пределами.

Задачи компании – рентабельность и эффективность. Стратегия развития компании до 2021 года предполагает, что к концу периода компания войдет в топ-10 крупнейших страховщиков России.

Миссия Югории:

Улучшение жизни людей путем предоставления доступного и качественного страхового покрытия.

Доступное страховое покрытие - это стоимость страхования, которую может позволить себе большинство людей со средним доходом.

Качественная страховая защита - это честная и быстрая выплата страхового возмещения с высоким уровнем обслуживания.

Югория стремится внести достойный вклад в становление гражданских экономических отношений в нашей стране - восстановить уверенность людей в

завтрашнем дне, создать надежную и стабильную среду, необходимую для экономического развития России.

Социальная миссия компании - сохранять и развивать истинные ценности нашего общества: культурный и научный потенциал, здоровье нации.

В последние годы участие в благотворительных акциях и спонсорство различных организаций и мероприятий стало неотъемлемой частью деятельности компании.

Политика благотворительности, проводимая компанией, во многом определяется ее ориентацией на развитие и поддержку общенациональных, общенациональных проектов.

Ключевые позиции в стратегии:

1. поддержание объемов продаж при значительном улучшении качества работы, особенно в автостраховании, как сегменте рынка с большой долей в портфеле компании;

2. достижение прибыльности компании за счет оптимизации цен и повышения качества урегулирования убытков в автостраховании;

3. повышение качества управления страховыми рисками в других сферах (кроме автострахования);

4. улучшение обслуживания клиентов;

5. выход на новый уровень информационных технологий;

6. Масштабная модификация линейки страховых продуктов под разные виды в соответствии с новыми правилами андеррайтинга. [6].

Официальными документами АО «ГСК «Югория» являются:

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица;

Свидетельство о постановке на налоговый учет;

Антикоррупционная политика от 06.11.2018;

Устав Компании (ред.10) 25.05.2020;

Лист записи ЕГРЮЛ от 19.05.2020 г. 25.05.2020;

Актуарное заключение АО «ГСК «Югория»;

Общество имеет следующие лицензии и свидетельства:

Лицензия ЦБ РФ ОС № 3211-03 на осуществление обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО);

Лицензия ЦБ РФ СИ № 3211 на осуществление добровольного имущественного страхования;

Лицензия ЦБ РФ СЛ № 3211 на осуществление добровольного личного страхования, за исключением добровольного страхования жизни;

Лицензия ЦБ РФ ОС № 3211-04 на осуществление обязательного страхования гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте;

Лицензия ЦБ РФ ОС № 3211-05 на осуществление обязательного страхования гражданской ответственности перевозчика за причинение при перевозках вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров;

Лицензия ЦБ РФ ПС № 3211 на осуществление перестрахования;

Свидетельство о членстве во Всероссийском союзе страховщиков;

Свидетельство о членстве в Российском союзе автостраховщиков;

Свидетельство о членстве в Национальном союзе страховщиков ответственности [6].

Диверсификация клиентской базы и каналов продаж ГСК «Югория» оценивается выше среднего. Компания представлена в большинстве регионов России, при этом исторически ключевыми регионами для Югории являются Тюменская и Свердловская области, а также Ханты-Мансийский автономный округ — Югра (суммарно в 2020 году на эти регионы приходилось 26% начисленной премии).

После вхождения в ГК «РЕГИОН» Компания существенно увеличила продажи в Москве (в 2017 году на долю Москвы приходилось менее 3% премии, по результатам 2020 года — 22%).

Развитие агентской сети Югории декларируется как одна из приоритетных задач компании. В 2020 году на страховую премию, собранную через агентов физических лиц, приходилось 43%. Используя партнерские отношения и клиентскую базу ГК «РЕГИОН», Компания увеличила объем продаж через банковский канал: в сумме продажи через партнеров (банки и автодилеры) в 2020 году

составили 37% портфеля. Прямые продажи составили 19% собранной премии. Качество продуктового ряда Компании оценивается на среднем уровне. Доля моторных видов в страховом портфеле Компании снизилась с 90% в 2017 году до 72% в 2020 году. Доля, приходящаяся на страхование от несчастных случаев, в том числе кредитное страхование, в 2020 году достигла 19%. В перспективе дальнейшего развития Компания планирует сохранять не менее четверти портфеля в немоторных видах страхования [3].

Оценка операционных показателей Компании основана на оценке перспектив ее деятельности. В 2020 году темп роста страховой премии ГСК «Югория» составил 134%, что существенно выше среднерыночного уровня. АКРА ожидает, что по темпам роста Компания продолжит опережать рынок, чему в том числе будет способствовать использование каналов продаж ГК «РЕГИОН».

Соотношение доступного капитала и капитала под риском, рассчитанное по состоянию на 31.03.2020 по методологии АКРА (с учетом влияния на величину капитала эффекта от присоединения СО «Сургутнефтегаз»), составляет 1,03.

В сочетании с величиной абсолютного капитала на уровне немного выше среднего это определяет достаточность капитала Компании как умеренно сильную. Сдерживающим фактором при расчете доступного капитала является существенный объем отложенных аквизиционных расходов на балансе в сравнении с собственными средствами Компании, а также влияние на величину капитала под риском концентрации на банке с рейтингом категории А [3].

«Стабильный» прогноз предполагает с наиболее высокой долей вероятности неизменность рейтинга на горизонте 12–18 месяцев.

К позитивному рейтинговому действию могут привести:

- повышение уровня достаточности капитала;
- существенное усиление рыночной позиции Компании.

К негативному рейтинговому действию могут привести:

- рост ККУ до уровня, превышающего 100%;
- снижение соотношения доступного капитала и капитала под риском;

- значительный рост концентрации активов и снижение соотношения капитала и активов [74].

Таблица 2.1 – ТОР 20 – крупнейшие страховые компании в России на 2020г.

№	рег. Номер	Наименование	тыс руб.	% от всего рынка
1	1208	СОГАЗ	287 302 822	18,67
2	2239	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	114 880 496	7,47
3	1209	РЕСО-ГАРАНТИЯ	108 329 748	7,04
4	928	ИНГОССТРАХ	106 539 723	6,92
5	3692	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	106 096 539	6,9
6	1	РОСГОССТРАХ	85 286 461	5,54
7	3447	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ-ЖИЗНЬ	84 934 381	5,52
8	621	ВСК	80 829 879	5,25
9	3825	СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ	76 069 861	4,94
10	3971	РЕНЕССАНС ЖИЗНЬ	45 902 193	2,98
11	1284	ГРУППА РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ	35 973 278	2,34
12	1307	СОГЛАСИЕ	34 281 753	2,23
13	4331	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	21 261 574	1,38
14	3974	КАПИТАЛ ЛАЙФ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	20 979 683	1,36
15	3879	РОСГОССТРАХ ЖИЗНЬ	19 993 081	1,3
16	191	ТИНЬКОФФ ОНЛАЙН СТРАХОВАНИЕ	18 613 628	1,21
17	3211	ЮГОРИЯ	16 076 064	1,05
18	1834	ЭНЕРГОГАРАНТ	15 217 064	0,99
19	3828	АЛЬЯНС ЖИЗНЬ	15 149 962	0,99
20	4079	СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	11 952 822	0,78

Высокая оценка качества активов ГСК Югория обусловлена тем, что Компания инвестирует в основном в активы с низким уровнем риска (индекс риска - 2) и поддерживает высокое соотношение капитала к активам (0,24); оценки даны по состоянию на 31 декабря 2019 года. Концентрация активов по критериям АКРА находится на приемлемом уровне и оказывает незначительное влияние на оценку качества активов [3].

Таблица 2.2 – Динамика развития отдельных видов страхования

Год	Поступления			Выплаты			Коэфф. Выплат
	Место в рэнкинге среди всех страховщиков	Поступления (тыс.руб)	% от показателя предыдущего года	Место в рэнкинге среди всех страховщиков	Выплаты (тыс.руб)	% от показателя предыдущего года	%

Перенос таблицы 2.2

2020	17+4	16 076 064	118.95	18+1	7 218 066	136.32	44.90
2019	21+2	13 514 759	134.21	19.фев	5 294 945	114.15	39.18
2018	230	10 069 743	106.57	170	4 638 737	90.91	46.07
2017	23+1	9 449 363	114.66	17+3	5 102 307	125.78	54.00
2016	240	8 240 866	127.09	20.фев	4 056 487	86.70	49.22
2015	24+2	6 484 349	104.42	180	4 678 943	107.48	72.16
2014	26+6	6 210 060	129.93	18.фев	4 353 335	79.02	70.10
2013	32-11	4 779 543	57.60	16.янв	5 509 004	90.52	115.26
2012	21.июл	8 298 014	88.25	15.янв	6 085 986	106.85	73.34
2011	14+2	9 402 706	124.92	14+2	5 695 710	125.88	60.58
2010	16+2	7 527 102	102.88	16+1	4 524 740	100.38	60.11

Ключевые допущения

- реализация бизнес-планов компании на горизонте 12–18 месяцев в соответствии с прогнозом менеджмента;

- сохранение политики по управлению активами и андеррайтинговой политики Компании;

- увеличение собственных средств Компании после объединения с СО «Сургутнефтегаз» в соответствии с прогнозными ожиданиями Компании [3].

Таким образом, Компанией реализуется главная задача правового регулирования отношений, возникающих в процессе осуществлении страховой деятельности - создание необходимых правовых условий для полноценной реализации участниками страхового правоотношения своих субъективных прав, с учетом реализации принципа свободы договора при согласовании условий и правил страхования.

Сильный бизнес-профиль Компании определяется ее устойчивым положением на рынке и достаточно сильными операционными показателями, демонстрируемыми Компанией в настоящее время и ожидаемыми в среднесрочной перспективе.

2.2 Внутрифирменные коммуникации в страховой компании

Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство оценивает качество управления как адекватное с учетом позитивных оценок опыта менеджмента ГСК «Югория», а также стратегического видения и управления [74].

В целях исполнения ключевых позиций стратегии органами управления общества являются (Приложение А):

- общее собрание акционеров;

- совет директоров;

- единоличный исполнительный орган (генеральный директор) [6].

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является ревизионная комиссия.

Совет директоров и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционерного общества.

Генеральный директор избирается (назначается) советом директоров общества.

По решению общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа общества могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Управляющая организация (управляющий) утверждается общим собранием акционеров по предложению совета директоров [6].

В обществе может быть создана счетная комиссия, члены которой избираются общим собранием акционеров.

Ликвидационная комиссия при добровольной ликвидации общества избирается общим собранием акционеров, при принудительной ликвидации назначается судом (арбитражным судом).

Высшим органом управления в ГСК «Югория» является общее собрание акционеров.

Решение общего собрания акционеров может быть принято (формы проведения общего собрания акционеров):

- путем совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки для и принятия решения по вопросам, поставленным на голосование без

предварительного направления (вручения) бюллетеней для голосования до проведения общего собрания акционеров;

- путем совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решения по вопросам, поставленным на голосование с предварительным направлением (вручением) бюллетеней для голосования до проведения общего собрания акционеров;

- путем заочного голосования (без совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решения по вопросам, представленным на голосование).

Общее собрание акционеров, повестка дня которого включает вопросы об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, не может проводиться в форме заочного голосования. Общество может ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров [6].

В соответствии с Положением Банка России раскрывает список лиц, под контролем либо значительным влиянием которых находится кредитная организация и схему взаимосвязей банка и лиц, под контролем либо значительным влиянием которых находится кредитная организация (Приложение Б) [2].

В совет директоров компании входят 6 человек: Охлопков Алексей Анатольевич - Управляющий директор ОАО «ГСК Югория», член Президиума Всероссийского союза страховщиков, председатель Комитета по урегулированию претензий Всероссийского союза страховщиков. Страховщики, член совета директоров Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов, председатель бюджетного комитета Ханты-Мансийской городской Думы, председатель Совета директоров Ханты-Мансийского негосударственного пенсионного фонда (НПФ).

Элементами, составляющими организационную структуру, являются государственные служащие, и взаимодействие между ними определяется принятыми методами разделения труда и координации труда между этими элементами.

Структура управления компании характеризуется такими параметрами, как сложность, простота управления, уровень централизации и т. д.

В ГСК «Югория» есть четко выраженная организационная структура, которую можно определить как иерархия. Из приложения А видно, что каждый директор региональной дирекции имеет четко очерченное поле компетенции, область полномочий и ответственен за свои действия перед вышестоящим начальником. Этому способствуют следующие нормативные документы: - положения об отделах и службах, - должностные инструкции. Однако не всегда эффективность управления компанией зависит от четкого разграничения компетенций отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений [6].

Из Приложения А следует, что страховая компания является иерархией, но опираясь на традиционную концепцию, а также на основе ниже перечисленных исследований, автор приходит к выводу, что тип организационной структуры у ГСК «Югория» – это матричная структура. Структура организации ГСК «Югория» – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных обязанностей. Здесь организационная структура административного аппарата - это форма разделения труда по территориальному признаку. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора управленческих функций или работы с учетом особенностей территорий Российской Федерации.

Для выполнения функций подразделения их должностные лица (сотрудники) наделены определенными правами распоряжаться ресурсами и несут ответственность за выполнение функций, возложенных на подразделение. В компании работа в основном организована по вертикали (иерархический формат), но отделы также тесно связаны друг с другом и могут вместе работать над различными проектами и заказами. Отличительной особенностью матричной структуры является двойное подчинение, нарушение принципа индивидуального управления и возможные проблемы, связанные с этим.

Были выявлены преимущества и недостатки матричного подхода ГСК «Югория».

Преимущества:

1. Более эффективное использование ресурсов, чем в традиционной иерархии.

2. Гибкость, приспособляемость к окружающей среде.

3. Развитие общей и специальной подготовки.

4. Расширение содержания рабочего задания для всех сотрудников. Недостатки:

1. Замешательство и разочарование, вызванные нарушением принципа индивидуального управления.

2. Возможность резких противоречий между сторонами матрицы.

3. Сложность координации проектных команд.

4. Необходимость обучать сотрудников искусству человеческих отношений.

Из организационной структуры компании можно сделать вывод, что это иерархия, место, где каждый сотрудник имеет четко определенную область компетенции, область полномочий и несет ответственность за свои действия перед своим начальником. [19, с. 73].

Ценности взаимоотношений с сотрудниками ГСК «Югория» включают:

- учет их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности полного раскрытия индивидуальности;
- гарантию прав и справедливость;
- социальные гарантии;
- предоставление учебных курсов повышения квалификации;
- предложение своего видения работы;
- непосредственное участие в управлении.
- ценности взаимоотношений с партнерами;
- доверие в командной работе;
- гарантированный оптимальный доход;
- ценности взаимоотношений с акционерами:

- пропорциональное распределение прибыли;

- прозрачная отчетность.

В то же время эти компоненты должны быть приняты и поддержаны всеми членами команды (или подавляющим большинством из них).

Основная модель поведения сотрудников ГСК Югория - преданный и дисциплинированный член организации. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя так, чтобы его действия никоим образом не противоречили интересам организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, полностью выполнять свою роль в соответствии с нормами и формой поведения, принятыми в организации. По этой причине результаты действий такого сотрудника во многом зависят от его личных возможностей и способностей, а также от того, насколько правильно определено содержание его роли и функций в организации [6].

На неформальном уровне в GSK Jugoria сотрудники выезжают на природу, отмечают день страховых работников, поздравляют друг друга с днем рождения, организуют корпоративные мероприятия, связанные с официальными праздниками, а сотрудники этого рекламного агентства посещают выставки и интересные программы развития бизнеса, Руководство компании принимает участие в вышеуказанных мероприятиях.

На формальном уровне сотрудников направляют на различные страховые курсы, повышение квалификации, встречи, обсуждения и встречи по планированию проводятся один раз в день. Корпоративные цвета этой организации - это такие цвета, как синий и красный. Эти цвета не несут смысловой нагрузки, но присутствуют во всем интерьере офисов ГСК «Югория».

Все информационные стенды, доски объявлений, офисные вывески, световые карты зоны снабжения компании, рисунки и баннеры, цитаты страховых экспертов выполнены в едином стиле и в едином цветовом разрешении. Персонал также имеет особую форму, включающую прямые и корпоративные цвета этой страховой компании. Страница оформлена в едином стиле, качественна и интересна прямым (потенциальным) клиентам. Есть полный перечень всей

необходимой информации, соответствует фирменному стилю, проста в использовании, есть система навигации.

Основная проблема в процессе коммуникации между элементами организационной структуры возникает из-за того, что часто отсутствует необходимая определенность во взаимоотношениях между отдельными структурными подразделениями организации. В результате приказы и инструкции, отправленные руководством, могут быть неверно истолкованы подчиненными, дублироваться, последнее сообщение может противоречить отправленным ранее и т. д.

Также в этом случае возникают нестабильные горизонтальные связи между отделами или их сотрудниками. Полученная информация становится хаотичной, вызывая «информационный голод» или, наоборот, чрезмерное насыщение противоречивой информацией. В таких условиях неопределенности сильнее проявляются основные типы барьеров в процессе коммуникации.

1. Искажение сообщений является одним из барьеров в процессе коммуникации, при котором информация, не адаптированная к реальной ситуации, поступает в структурные подразделения организации. Это препятствие существенно замедляет работу организации в целом, потому что важно с самого начала понять, какая цель была поставлена и как ее достичь, и только потом быстро и эффективно выполнять поставленную работу. Неправильная интерпретация цели может испортить всю работу на начальном этапе.

2. Информационная перегрузка. Из-за объема получаемой информации лидеру часто бывает трудно сосредоточиться на самом важном. Он фильтрует, как ему кажется, ненужную информацию, иногда не замечая чего-то не только ненужного, но и важного. Следовательно, если генеральный директор получает слишком много разной информации, это снижает эффективность управления.

3. Недостатки в структуре организации. Они очень негативно влияют на эффективность коммуникативного процесса. Когда в организации много отделов на разных уровнях, информация, идущая от самого низкого до самого высокого уровня, искажается, частично теряется. Чем больше таких уровней, тем больше

искажается информация. Это относится к восходящим коммуникационным потокам ГСК «Югория».

4. Отсутствие устойчивых горизонтальных связей между организационными единицами. Этот барьер возникает, когда руководство не приветствует общение между организационными подразделениями, а, наоборот, допускает только вертикальное общение.

5. Высокая степень пространственной дифференциации. Этот барьер препятствует прохождению информации по каналам связи из-за разделения отдельных подразделений организации. Иногда бывает сложно контролировать производительность или передать большой объем, например, по телефонной связи. Данная проблема четко видна из организационной структуры ГСК «Югория» с ее региональными дирекциями [16, с. 237].

Коммуникационный процесс в ГСК «Югория» начинается с формирования сообщения руководителем для своих подчиненных (приказа, постановления, решения). Отправитель сам решает, какое будет сообщение, и каким способом оно будет доставлено до получателей.

Для того, чтобы проанализировать систему внутренних коммуникаций в ГСК «Югория», составим схему внутренних коммуникаций (рисунок 2.1).

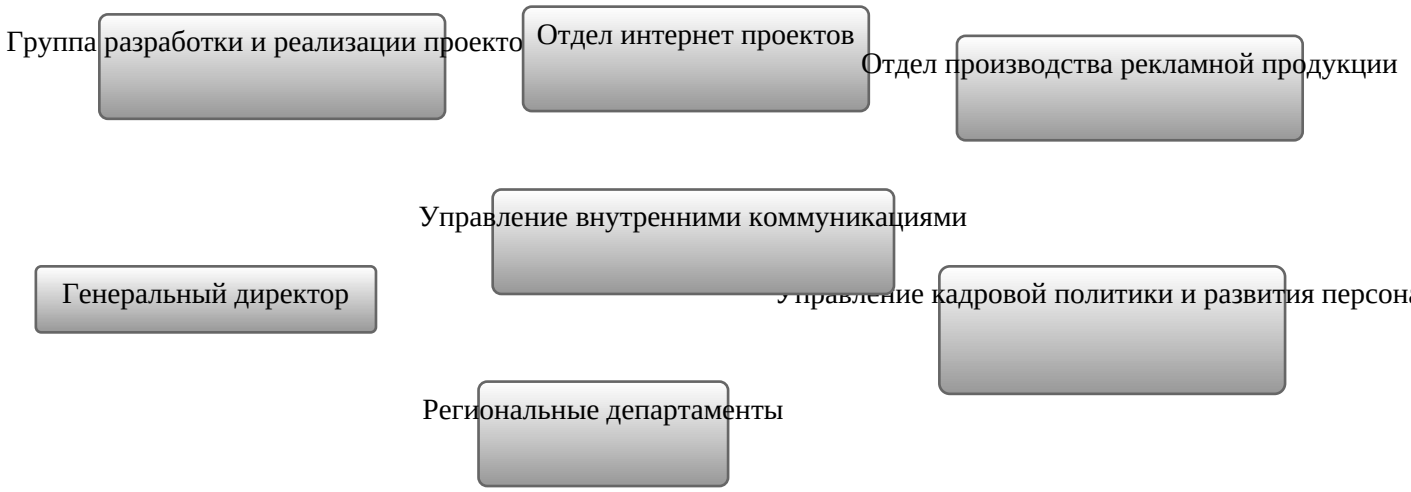


Рисунок 2.1- Система внутренних коммуникаций действующая в компании ГСК «Югория

Информация, передаваемая по этим каналам, различается. По электронной почте рассылаются различные заказы, постановка целей и задач и способы их достижения или другая официальная информация. Используя Microsoft Lync, сотрудники компании могут общаться друг с другом, отправлять и получать мгновенные сообщения. С помощью программы Skype часто проводятся собеседования, и согласование кандидата на вакантную должность с вышестоящими должностными лицами или с отделом кадров (прямые собеседования проводит директор филиала, а кандидаты проходят согласовано в областном центре).

В ГСК «Югория» распространенными каналами для передачи данных являются электронная почта Microsoft Outlook, электронная программа для мгновенных сообщений Microsoft Lync, и программа для видеоконференций Skype.

В городе Тюмени, в ГСК «Югория» автором было проведено эмпирическое исследование. Формирование выборки исследования проводилось с учетом критерия репрезентативности, для обеспечения которой автором была применена шкала В.И. Паниотто [40, с. 67]. В анкетировании приняли участие 400 человек, это означает, что ошибка выборки минимальна (приблизительно 3%).

Целью проведения анкетирования было выявить какой вид коммуникаций чаще всего используете в работе и как, по мнению сотрудников, информационные технологии влияют на систему управления персоналом ГСК «Югория».

Задачами социологического исследования являлись:

- изучение полноты и доступности имеющихся внутрифирменных нормативных актов;

- выявление потребности коллектива в обучении и повышении квалификации;

- изучение отношения персонала к руководству компании;

- изучение степени удовлетворённости комфортом рабочих мест;

- выявление уровня позитивного/негативного отношения к работе в компании;

- анализ достаточности форм и методов коммуникаций;

Объект эмпирического исследования – сотрудники ГСК «ЮГОРИЯ».

Предмет исследования – мнение сотрудников по поводу функционирования АО ГСК «ЮГОРИЯ»

Авторская анкета с перечнем вопросов представлена в работе (Приложение В и Г).

Подсчет баллов представлен в (Приложении Д).

Первое место, исходя из результатов анкетирования, занял такой вид коммуникации, как телефон (30 %), второе Microsoft Outlook (25 %). Третье место занял Microsoft Lync (15 %). Четвертое место разделили между собой такие коммуникации как конференции и печатная продукция (12%). На последнем месте находится программа Skype (6 %).

Из результатов анкетирования видно, что необходимо усовершенствовать коммуникации, происходящие на предприятии, так как даже из одного или более звена на предприятии может произойти сбой в движении важной информации, что может привести к необратимым последствиям, например несвоевременному выполнению поставленной задачи, что в свою очередь может привести к более серьезным последствиям.

Наглядно представим использование в ГСК «Югория» каналов передачи данных в процентном соотношении (рисунок 2.2).

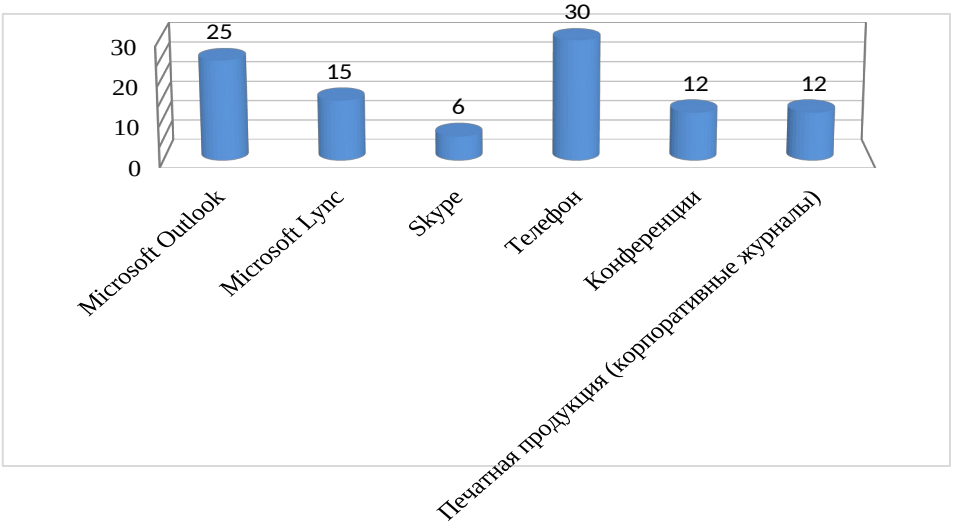


Рисунок 2.2 - Процентное соотношение внутренних каналов передачи данных в ГСК «Югория»»

Далее согласно приложению Г автором были подсчитаны баллы для определения Индекса «ОК» (Организационной культуры). Показатели свидетельствуют о высоком уровне «ОК» - 246 баллов (рисунок 2.3).

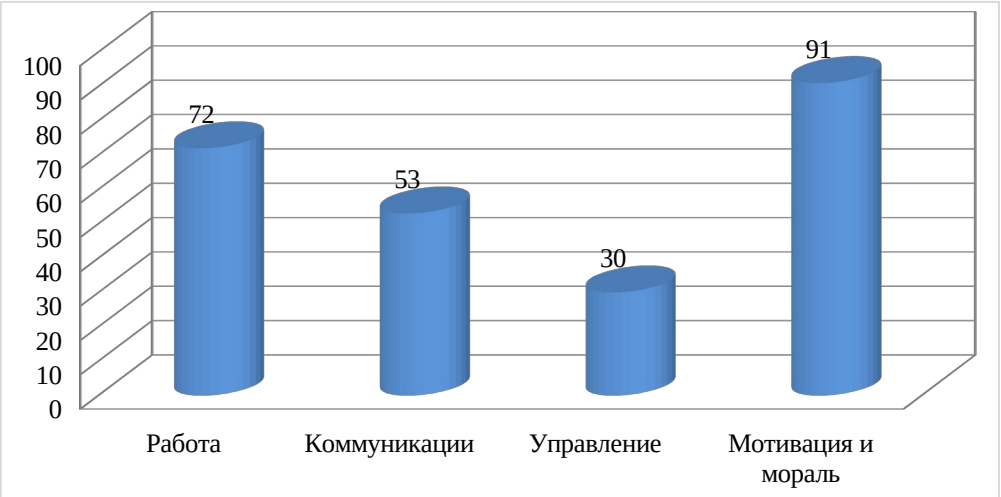


Рисунок 2.3 – Определение Индекса «ОК» в ГСК «Югория»

Рассмотрим подробно каждый их показателей.

Показатель «работа» имеет достаточно высокий балл, что говорит об удовлетворённости коллектива условиями, который предоставляет менеджмент компании, в частности высокий рейтинг имеют следующие: все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности; в наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности, рабочие места у нас обустроены, работа для меня интересна (рисунок 2.4).

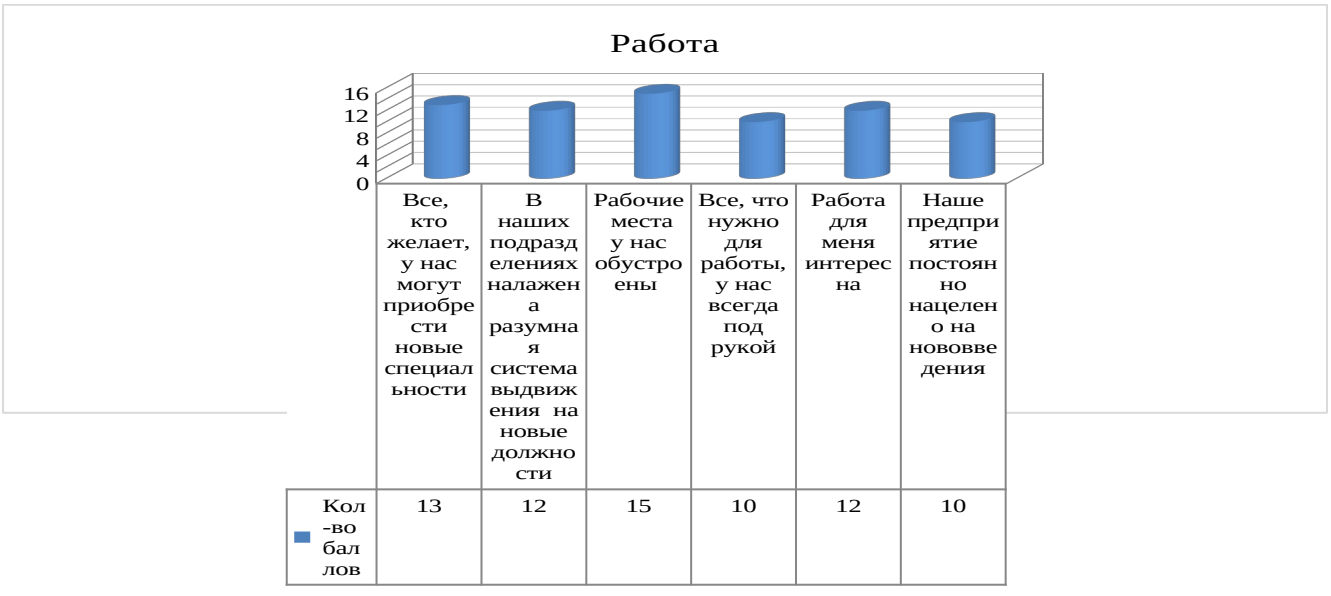


Рисунок 2.4 - Определение удовлетворённостью работой в ГСК «Югория»

«Коммуникации», по оценке сотрудников компании, имеют ряд пробелов. Необходимы доработки по направлениям: у нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.); у нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

В целом показатель «коммуникации» набрал небольшое количество баллов, в связи с чем, руководству следует обратить внимание на доработку этого направления (рисунок 2.5).

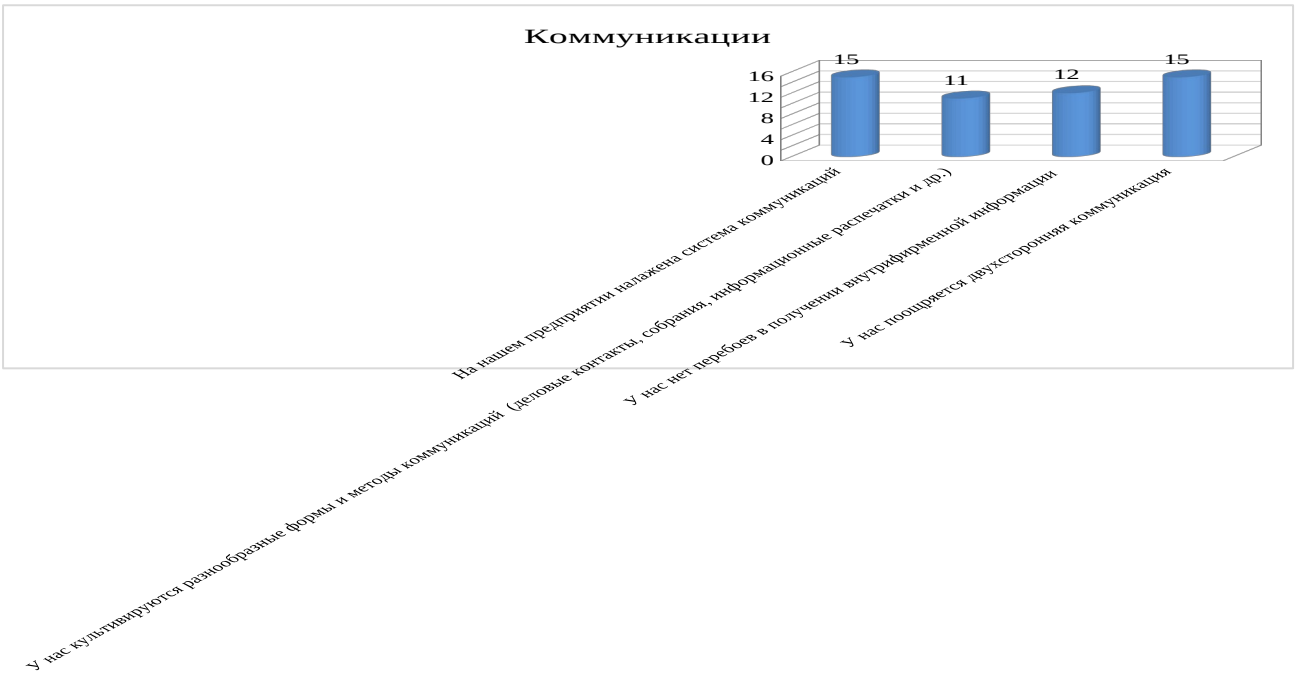


Рисунок 2.5 - Определение удовлетворённостью внутрифирменными коммуникациями в ГСК «Югория»»

Наименьшее число баллов набрал показатель «управление». Определены очень низкие баллы по следующим направлениям: у нас принимаются своевременные и эффективные решения; наши работники участвуют в принятии решений; дисциплинарные меры у нас применяются как исключения; у нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления. Особое внимание топ-менеджменту нужно обратить на последний критерий (рисунок 2.6).

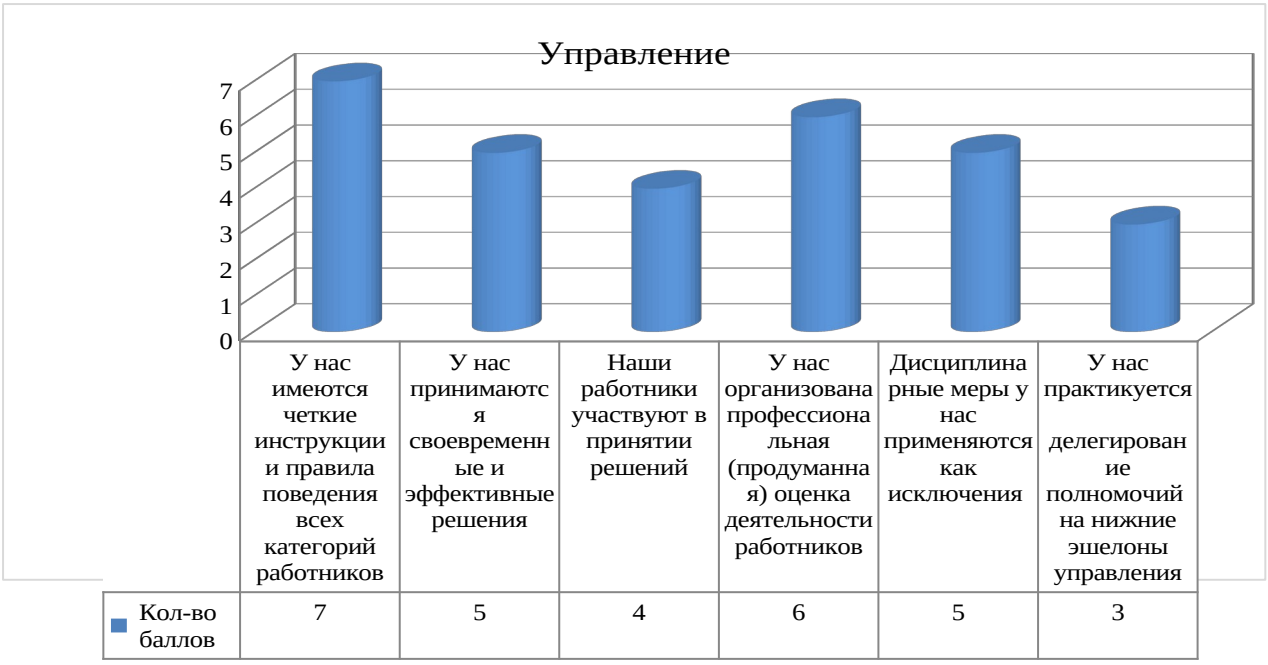


Рисунок 2.6 – Определение удовлетворённостью управлением в ГСК «Югория»

Мотивация и мораль, по данным исследования, в компании имеют достаточно высокий уровень (91 балл). Особенно высоко оцениваются следующие: наша деятельность четко и детально организована; рвение и инициатива у нас поощряются; мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом; у нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

Тем не менее, руководству следует обратить внимание на такие показатели как: в наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками; наши работники испытывают гордость за свою организацию (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Определение уровня мотивации и морали в коллективе ГСК «Югория»

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе: 6-8 – мажорное (рисунок 2.8). Название показателей оси Y приведены в приложении Г.

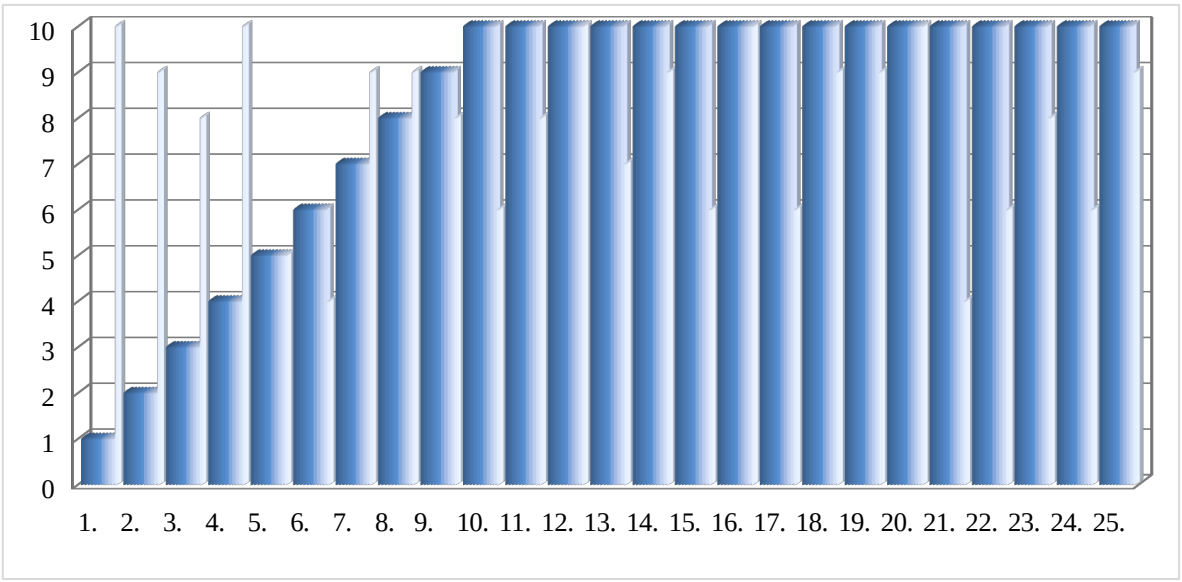


Рисунок 2.8 - Определение состояния в коллективе в ГСК «Югория»

Однако следует отметить, что самые низкие показатели отмечаются по категориям «Управление» и «Коммуникации», что является следствием ранее выявленных проблем: возникновение барьеров, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура компании, отсутствие устойчивых горизонтальных связей, высокая степень пространственной дифференциации.

В компании ГСК «Югория» преобладают официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

Чтобы понять, что информация пришла от отправителя к получателю (получателям), ГСК Югория использует как минимум два канала связи. Например, сообщение, отправленное по телефону, подтверждается ответным письмом по электронной почте. Это необходимо для усиления контроля за ходом работы и успешностью выполнения задания. Часто канал передачи сообщения зависит от самой информации, которую оно содержит.

Информация в организации является базовой и актуальной. Текущая информация включает задокументированные телефонные разговоры - записанные в документах и недокументированные -, видеозвонки и личные встречи.

Кроме того, основным инструментом внутренней коммуникации ГСК «Югория» являются специализированная пресса и журналы. Помимо распространения печатных материалов, руководство страховой компании и ее отдельных подразделений организует различные встречи, семинары, направленные на знакомство сотрудников друг с другом и объединение членов различных подразделений и профессиональных групп.

Таким образом, после проведенного анализа можно сделать вывод, что у компании отсутствуют такие каналы как: анкетирование, опросы, система адаптации, соревнования. Каналы коммуникации в ГСК «Югория» делятся на информационные (интернет, электронная почта) и организационные (совещания, планёрки, собрания и обсуждения), коммуникативные (различного рода мероприятия).

Наличие функциональных коммуникаций в организации способствует решению многих важных организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных подразделений организации по отношению к

общей цели, обеспечению стабильных отношений с внешней средой, обеспечению подразделений необходимой рабочей информацией и инструкциями по назначению, однако высокая степень пространственной дифференциации является барьером для прохождения информации по каналам связи из-за разрозненности региональных подразделений.

2.3 Рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций в страховой компании

Итак, что может сделать руководство ГСК Югория для улучшения системы внутренней коммуникации? В первую очередь, по мнению автора, анализ ситуации в компании. Для этого нужно указать:

1. на какие профессиональные и социальные группы можно разделить сотрудников;

2. какова средняя продолжительность рабочего времени сотрудника в компании;

3. как наладить организационную связь с удаленными филиалами компании;

4. как они получают информацию и т. д.

Автор предлагает, также уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваться схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, выполняя приказ руководства, но можно ожидать совсем иного результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

Эмоциональную составляющую можно развивать одной из следующих форм:

- Профессиональные конкурсы в виде метода самореализации сотрудников.

Результаты анкетирования работников выявили, что сильным стимулом к увеличению уровня удовлетворенности сотрудников может послужить

проведение профессиональных конкурсов. Подобные конкурсы проводятся для выполнения ряда целей. Это могут быть:

- обмен опытом между работниками различных филиалов фирмы/внутри одного филиала;

- развитие творческих навыков сотрудников;

- рост профессионального мастерства работников отдела;

- освоение новых программ, методик;

- налаживание контактов между сотрудниками (внутри отдела одного филиала или же между сотрудниками, работающими в разных филиалах);

- самообразование. «Соревнования за звание лучшего сотрудника месяца»

- наличие корпоративного журнала и газеты поможет повлиять на потребности работников в уважении. Победившую программу можно напечатать в одном из корпоративных изданий и войти в корпоративный кодекс фирмы как рекомендованное для использования приложение. Коллективная работа работников отдела над такими проектами способствует развитию рабочего климата и укрепляет отношения внутри коллектива, помогает участникам раскрыть собственные способности. Индивидуальное исполнение задания направлено на самообразование сотрудника (получение новых навыков и знаний, которые необходимы в профессиональной сфере).

- Система наставничества как способ расширения полномочий персонала. Для удовлетворения потребностей работников в самореализации, периодическом получении нового опыта и знаний, положительной идеей выступает реализация в кадровом отделе программы наставничества. Наставничество является положительным вариантом по улучшению программы адаптации для работников, пришедших в отдел кадров. Программа наставничества будет функционировать для новых работников, студентов-практикантов и стажеров.

- Тренинги как способ повышения квалификации и получения навыков Тренингом выступает активный способ обучения, при котором теоретические информационные блоки сводятся к минимальному значению и акцент делается на практическом применении получаемых навыков и знаний. Участие в тренингах может

помочь работникам закрепить какие-либо шаблоны поведения, выкручиваться из различных проблемных ситуаций и получать отдельные профессиональные навыки. Следует сформулировать возможные темы тренингов для работников.

ГСК «Югория» имеет большой штат сотрудников и высшее руководство, в силу его удаленности от подчиненных и номенклатурной разницы, зачастую не уважаемо, не авторитетно в низовых звеньях. В связи с этим наиболее предпочитаемый работниками способ получения информации об организационных целях бизнеса – личная встреча с глазу на глаз. Неудивительно, что возрастает роль руководителей среднего звена в общей цепи: высшее руководство – менеджеры среднего звена – работники. Их задача – способствовать тому, чтобы сотрудники поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

Осуществлять коммуникации, по мнению автора, следует, по крайней мере, несколькими способами, такими как:

1. личная беседа с сотрудниками;
2. рассылка циркуляров и меморандумов;
3. распространение информации по электронной почте;
4. использование видео и кабельного телевидения.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа компании и доведения до сотрудников ключевых сообщений автор рекомендует применять следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

1. листок новостей;
2. бюллетень для менеджеров;
3. ежегодные отчеты сотрудников (аналог годового отчета для акционеров);
4. доски объявлений;
5. общие собрания работников.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою компанию.

Росту доверия к компании будут способствовать:

- своевременная и регулярная коммуникация;

- демонстрация доверия к сотрудникам (например, распространение как хороших, так и плохих новостей);

- привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

Делегирование полномочий обусловлено необходимостью быстро реагировать на все изменения, происходящие в компании. Сокращение средних уровней управления в организациях увеличивает ответственность сотрудников за принятые ими решения.

Каждый сотрудник ГСК «Югория» ежедневно участвует в процессе обмена информации в организации, и эффективность коммуникационного процесса влияет на успешность компании в целом. Если нарушается процесс обмена информацией в компании, то сразу наступает рассогласование коллективных действий. В связи с этим, автором предлагается следующие рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций в ГСК «Югория»:

1. Естественно, что в исследуемой компании так же, как и в любой другой, в процессе построения внутренних коммуникаций возникают разные проблемы, или барьеры. Барьеры всегда являются элементом какой-то системы. Любая целостная система, состоящая из элементов, обязана своему существованию барьерам, препятствующим ее распаду.

Коммуникативный барьер – это какое-либо препятствие на пути адаптивной информации между партнерами по общению. В ГСК «Югория», условно можно выделить следующие причины возникновения барьеров между региональными дирекциями:

- сложность содержания сообщения (связанные с речью, словами, жестами);

- непривычность и сложность формы сообщения;

- проблемы со средствами передачи сообщения;

- плохая обратная связь;

-запаздывание информации и другие.

В этой связи, предлагается руководству ГСК «Югория» применять механизм внутренних коммуникаций для решения конкретного вопроса, содержащий следующие этапы:

а. Обозначение цели и предполагаемых результатов общения.

б. Обсуждение основных положений и перспектив их решения.

в. Ответы на вопросы и возражения.

г. Определение ресурсов для достижения цели.

д. Заключение: выводы, резюмирование.

е. Обозначение конкретных сроков исполнения принятых решений.

2. Информационные перегрузки. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, как правило, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной.

Могут возникнуть проблемы из-за различия в понимании важности сообщений. Иногда возникает тенденция снабжать руководителей высшего звена только положительно воспринимаемой информацией, что может привести к несвоевременному реагированию руководителя на возникшую или возникающую проблему.

Кроме того, причиной ухудшения информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных.

С точки зрения автора, избежать эмоциональных перегрузок поможет следующий подход:

а. Обработка поступающей информации (в том числе негативной) руководителями региональных дирекций и доведения выборки срочной и важной из нее до генерального директора;

б. Доведенную региональными дирекциями до головного офиса информацию необходимо разложить в следующую матрицу (рисунок 2.8):

	Положительная информация	Отрицательная информация

ВАЖНО	**C**	**D**

Рисунок 2.8- Матрица принятия решений в ГСК «Югория»

в. По итогам анализа предложенной матрицы применить механизм внутренних коммуникаций для решения конкретного вопроса (пункт 1 рекомендаций настоящей главы).

3. Неудовлетворительная структура компании. В ГСК «Югория» с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Могут вызвать проблемы неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач.

Рекомендациями в решении данного вопроса могут служить системы обратной связи. Системы обратной связи - в той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- четко ли доведены до них цели их деятельности;

- с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;

- получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;

- открыт ли их руководитель для предложений;

- информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

4. Отсутствие устойчивых горизонтальных связей между организационными единицами. Эта проблема возникает, когда руководство не принимает коммуникацию между организационными горизонтальными единицами, а, разрешает только вертикальную коммуникацию. Данная проблема в АО ГСК «Югория» отсутствует.

5. Высокая степень пространственной дифференциации. Данная проблема четко видна из организационной структуры ГСК «Югория» с ее региональными дирекциями. Территориальная удаленность препятствует оперативному доведению информации до отдельных подразделений организации. Возникают сложности по контролю исполнения поручений или передачи большого объема, например, по телефону. Все это приводит к снижению эффективности коммуникативного процесса.

Для снижения отрицательного воздействия этой проблемы компания может использовать следующие приемы:

а. Постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего информационного рынка, точек отслеживания и сортировки информации, поступающей извне, отслеживания мест скопления информации;

б. Контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка расписания, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных изменений в организации и т.д.;

в. Создание дополнительных каналов для предотвращения искажения информации или неоднозначного понимания информационных сообщений путем повторения заказов или заказов в специальных бюллетенях, информационных бюллетенях, регулярных обсуждениях или встречах, досках объявлений, витринах, местных радио- или телетрансляциях и т. д. Кроме того, полезно привлекать

одних и тех же пользователей информации к разработке систем и процедур сбора данных (например, упрощение рабочего процесса, самоконтроль и т. д.);

г. Планирование рабочих мест с учетом функциональных характеристик и возможностей сотрудников в удаленных подразделениях. При этом возможно создание сетей связи для работников, функционально связанных друг с другом в рабочем процессе. Эти мероприятия включают пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

д. Избежать возникновения барьеров между различными отделами и статусами должностей в организации, «удалить функциональные и иерархические разделы». Действительно, устранение различия между «нами» и «ими» и понимание организации как единого организма значительно снижает трудности процесса коммуникации.

После внедрения рекомендаций, предложенных автором, рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда улучшатся такие показатели как:

а) качество предоставляемых услуг;

б) эффективность трудовой деятельности персонала;

в) заинтересованность и возможность сотрудников повышать свою квалификацию для продвижения по карьерной лестнице;

г) данные рекомендации могут быть применены и в других страховых компаниях.

Таким образом, при работе человека внутри организации происходит согласование целей персонала и целей организации. В этом процессе информация является технологической основой, с помощью которой происходит это согласование. Объединение участников коммуникационного процесса происходит с помощью языкового общения. В коммуникации обязательно необходимо учитывать ее два аспекта: личностный и информационный.

Во второй главе автором были выявлены основные проблемы внутрифирменных коммуникаций в ГСК «Югория», заключающиеся в искажении сообщений, что является одним из барьеров в процессе коммуникации; информационной

перегрузке; недостатки в структуре организации; отсутствии устойчивых горизонтальных связей между организационными единицами; высокой степенью пространственной дифференциации. Также проведено эмпирическое исследование, подведены его итоги и подтверждены слабые места внутрифирменных коммуникаций в компании. Даны рекомендации и приемы анализа и решения имеющихся проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие системы внутренних коммуникаций в компании, а также системы управления знаниями, процесс формирования корпоративной культуры организации и внутренний PR компании не только тесно связаны с благоприятной средой среди сотрудников, но и мотивации сотрудников компании.

На сегодняшний день все проблемы экономического и финансового развития каждой компании, а также другие проблемы, в том числе социальные, решаются не столько за счет эффективного управления группой топ-менеджеров, сколько за счет слаженной, результативной и инновационной работы команды в целом. В условиях кризиса направления деятельности разработки внутрифирменных коммуникаций наиболее актуальны для страховых компаний, перед которыми стоит задача формирования внутрифирменных коммуникаций, построения команды, преодоления разобщенности между подразделениями.

Поскольку внутренние связи с общественностью направлены на повышение уровня лояльности и мотивации сотрудников, а значит, и на эффективность их деятельности, одним из важных моментов в развитии страховой компании должно стать построение системы внутренних связей с общественностью. Развитие системы внутренних коммуникаций компании, а также системы управления знаниями, процессы формирования корпоративной культуры организации и внутренних связей с общественностью компании тесно связаны не только с благоприятной средой среди сотрудников, но и также её мотивации. Сегодня все проблемы экономического и финансового развития каждого предприятия, а также другие проблемы, в том числе социальные, решаются не столько эффективным руководством группы управления, сколько слаженной, результативной и инновационной работой.

В городе Тюмени, в ГСК «Югория» автором было проведено эмпирическое исследование. Формирование выборки исследования проводилось с учетом критерия репрезентативности, для обеспечения которой автором была применена шкала В.И. Паниотто. Автором были выявлены основные проблемы внутрифирменных коммуникаций в ГСК «Югория», заключающиеся в:

- искажении сообщений, что является одним из барьеров в процессе коммуникации;

- информационной перегрузке;

- недостатке в структуре организации;

- отсутствии устойчивых горизонтальных связей между организационными единицами;

- высокой степенью пространственной дифференциации.

Также проведено эмпирическое исследование, подведены его итоги и подтверждены слабые места внутрифирменных коммуникаций в компании.

Даны рекомендации и приемы анализа и решения имеющихся проблем:

- применение механизма внутренних коммуникаций для решения конкретного вопроса, подразделённого на этапы;

- применение матрицы принятия решений в ГСК «Югория»;

- введение системы обратной связи, способствующей совершенствованию межличностного обмена информацией;

- снижения отрицательного воздействия пространственной дифференциации путем внедрения предложенных приемов.

Наличие функциональных коммуникаций в организации способствует решению многих важных организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных подразделений организации по отношению к общей цели, обеспечению стабильных отношений с внешней средой, обеспечению подразделений необходимой рабочей информацией и инструкциями по назначению.

Поскольку внутренние PR призваны повысить уровень лояльности и мотивации персонала, а значит, и эффективность его деятельности, одним из важных моментов в развитии страховой компании должно стать построение внутренней системы связей с общественностью, внутренних коммуникаций компании и, как следствие, повышение лояльности и корпоративного характера.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 10.05.2021) . - Текст электронный
2. Положение Банка России от 26.12.2017 N 622-П (ред. от 08.04.2020): [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294166/ (дата обращения 13.06.2021). - Текст электронный
3. Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство, (АО) АКРА: [сайт]. URL:https://www.acraratings.ru/ratings/issuers?q=%D1%8E%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F#search (дата обращения 13.06.2021). - Текст электронный
4. Банки: [сайт]. – URL: https://www.banki.ru (дата обращения 17.04.2021). - Текст: электронный.
5. АО «ГСК «Югория» : [сайт]. – URL: https: //www.ugsk.ru /about/contacts/ (дата обращения 25.04.2021) – Текст : электронный.
6. Устав компании: [сайт]. – URL: https://ugsk.ru/about/info/ (дата обращения 15.05.2021). – Текст: электронный.
7. Совет директоров компании «Югория» /Официальный сайт ГСК «Югория»: [сайт].- URL: https://www.ugsk.ru/about/board/ (дата обращения 15.05.2021) – Текст : электронный.
8. Страховые компании Тюмени и Тюменской области : [сайт]. – URL: https://tumen.vbr.ru/strahovanie/rating/ (дата обращения 15.06.2021) – Текст : электронный.
9. Отзывы о страховой компании Югория : [сайт]. – URL: https://www.banki.ru/insurance/responses/company/yugoriya/ (дата обращения 05.05.2021). – Текст : электронный.
10. Скамай, Л. Г. Страхование : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Л. Г. Скамай. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 322 с. - Текст : непосредственный.

11. Чудинов, А. П. Основы теории коммуникации: практикум : учебное пособие / А. П. Чудинов, Е. А. Нахимова. — Москва : ФЛИНТА, 2013. — 153 с. – Текст непосредственный.
12. Дашкова И. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. / И.А. Дашкова, И.В. Ткаченко, Н.С. Захарченко — М.: Юрайт, 2020.- 276 с. - Текст : непосредственный.
13. Кривоносов А. Д. Основы теории связей с общественностью. Учебник / А.Д. Кривоносов,О.Г. Филатова, М. А. Шишкина. — М.: Питер, 2018. - 288 с. - Текст : непосредственный.
14. Гойхман, О.Я. Основы теории коммуникации. / О.Я. Гойхман, Л.М. Гончарова, В.И. Дубинский. - М.: Инфра-М, 2018. - 253 с.- Текст : непосредственный.
15. Чамкин, А.С. Основы коммуникологии (теория коммуникации). А.С. Чамкин. - М.: Инфра-М, 2018. - 384 с.- Текст : непосредственный.
16. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата . М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с. - Текст : непосредственный.
17. Емельянов С. М. Теория и практика связей с общественностью. С.М. Емельянов. — М.: Юрайт. 2018. - 198 с. - Текст : непосредственный.
18. Шунина Ю. Связи с общественностью для людей без связей. Ю. Шунина. — М.: Юрайт, 2020. - 208 с. - Текст : непосредственный.
19. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. М.Е. Винокур. — М.: Проспект, 2020. - 168 с. - Текст : непосредственный.
20. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. М.А. Коргова. — М.: Юрайт, 2019. - 198 с. - Текст : непосредственный.
21. Емельянов С. М. Теория и практика связей с общественностью. Учебное пособие для академического бакалавриата. С.М. Емельянов — М.: Юрайт, 2018. - 198 с. - Текст : непосредственный.
22. Горфинкель, В. Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие / В. Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар.— Текст : электронный: - URL: http://www.iprbookshop.ru/81642.html (дата обращения 18.05.2021)

23. Гаспарович, Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие. Е.О. Гаспарович. - Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 332 с. - Текст : непосредственный.
24. Ратников В.П. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров В.П. Ратников. - М.: Юрайт, 2019. - 527 с. - Текст : непосредственный.
25. Деловые коммуникации: учебное пособие / редактор Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. - 248 с. - Текст : непосредственный.
26. Егоршин, А. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - - 4-е изд., перераб. - Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. - 320 с.- Текст непосредственный.
27. Емельянова Е.А. Деловые коммуникации : учебное пособие / Е.А. Емельянова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : Эль Контент,2014. - 122 с. – Текст непосредственный.
28. Каширская Л.В. Внутренний контроль в страховых компаниях: легко и надежно Монография / Л.В. Каширская, А.А. Тургаева. - М.: КНОРУС, 2020. 362 с. – Текст непосредственный
29. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2015. - 486 с. – Текст непосредственный.
30. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 342 с. – Текст непосредственный.
31. Маркетинг PR и рекламы : учебник / И.М. Синяева, В.М. Маслова, О.Н. Романенкова, В.В. Синяев ; под ред. И.М. Синяевой. – М. : Юнити-Дана, 2017. – 495 с. – Текст непосредственный.
32. Маслова В.М. Сфера PR в маркетинге : учебное пособие / В.М. Маслова, И.М. Синяева, В.В. Синяев. – М. : Юнити-Дана, 2015. - 384 с. – Текст непосредственный.
33. Ореховская, Н.А. Социальные коммуникации / Н.А. Ореховская. - М.: Инфра-М, 2017. - 223 с. – Текст непосредственный.

34. Папкова, О.П. Деловые коммуникации / О.П. Папкова. - М.: Юрайт, 2014. - 160 с. – Текст непосредственный.
35. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2019. - 460 с. – Текст непосредственный.
36. Оптимизация коммуникационного взаимодействия в управлении организационными инновациями на предприятиях / редактор Н. С. Данакин, И.В. Конев, М.В. Страхов – Белгород: ИП Остащенко А.А., 2017. – 144 с. – Текст непосредственный.
37. Федорова О. Ю. Формирование эффективной модели регулирования финансовых рынков: специальность 08.00.14 «Мировая экономика» диссертация на соискание степени кандидата экономических наук / О.Ю. Федорова; ФГАОУ ВО. – Москва, 2017.- 219 с. – Текст непосредственный.
38. Шапиро, С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2017. - 336 с. – Текст непосредственный.
39. Шершева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний / М.Ю. Шершева. - М.: ВШЭ, 2016. - 344 с. – Текст непосредственный.
40. Могильчак Е.Л. Выборочный метод в эмпирическом социологическом исследовании: учебное пособие / Е.Л. Могильчак. – Урал. ун-та, 2015. – 120 с. – Текст непосредственный.
41. Меньшиков А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учеб. пособие /А.А. Меньшиков. – Комсомольск-на-Амуре: «КнАГТУ», 2013. – 75 с. – Текст непосредственный.
42. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 104 с. – Текст непосредственный.
43. Антонова, Н. В. Психология массовых коммуникаций : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. В. Антонова. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 373 с. – Текст непосредственный.

44. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / А.Я. Большунов, Н.И. Киселева, А.Г. Тюриков [и др.] М.: Финансовый университетт, Департамент социологии, 2018. — 338 с. – Текст непосредственный.
45. Тульчиский Г.Л. Фейки: коммуникация, смыслы, ответственность / Г.Л. Тульчинский, С.Т. Золян. – Текст электронный. – URL: https://www.ozon.ru/product/feyki-kommunikatsiya-smysly-otvetstvennost-tulchinskiy-grigoriy-lvovich-zolyan-suren-tigranovich-272616230/?_bctx=CAUQocP#section-description--offset-80 (дата обращения 12.06.2021).
46. Бондаренко Н.А. Понятие коммуникаций и их классификация / Н.А. Бондаренко. – Текст электронный // Ученые заметки ТОГУ.- 2018. - №2. – URL: https://pnu.edu.ru/ejournal/pub/authors/252/ (дата обращения 12.06.2021).
47. Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса / Н.В. Болдырева. – Текст : электронный // Вестник Евразийской науки. – 2018. - №1. – URL: https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf (дата обращения 25.05.2021).
48. Боровицкая М.В. Система внутреннего контроля как элемент стратегического управленческого учета / М.В. Боровицкая. – Текст: электронный // Экономика и управление. - 2018. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-kak-element-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta. (дата обращения 25.05.2021).
49. Баканаев И.Л. Проблемы и перспективы развития страхового рынка РФ / И.Л. Баканаев, А.Ю. Ашаганов, Л.А. Цокаева, М.А. Мовтигова. Текст: электронный // Молодой ученый – 2015. - URL: https://moluch.ru/archive/103/24104/ (дата обращения 01.06.2021).
50. Аксютина С.В. Страховой рынок РФ: проблемы и перспективы / С.В. Асютькина. - Текст: электронный // Экономика и бизнес – 2017. – № 2. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strahovoy-rynok-rf-problemy-i-perspektivy (дата обращения 01.06.2021).
51. Асташина, О.В. Коммуникативные стратегии в организации / О.В. Асташина. - Текст: электронный // Экономика и бизнес - 2015. - № 4. - URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnye-strategii-v-organizatsii (дата обращения 28.05.2021).

52. Боднар, А.В. Алгоритм функционирования информационно-коммуникационного механизма предприятия / А.В. Боднар . - Текст: электронный // Экономика и бизнес. - 2015. - № 4. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-funktsionirovaniya-informatsionno-kommunikatsionnogo-mehanizma-predpriyatiya (дата обращения 20.05.2021).
53. Доронина, Е.Б. Повышение эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов / Е.Б. Доронина. – Текст электронный // Science Time. - 2016. - № 4. – URL: https://www.elibrary.ru/contents.asp?issueid=1577138&selid=26007276 (дата обращения 10.06.2021)
54. Егоричев, В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций / В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова. – Текст электронный // Экономика и управление. - 2016. - № 10. – URL: https://moluch.ru/archive/114/30078/ (дата обращения 10.06.2021).
55. Кравец, М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец. – Текст электронный // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. – URL: https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/1291 (дата обращения 12.06.2021).
56. Лещукова, И.В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В Лещукова. – Текст электронный // Инновационная наука. - 2016. - № 12-3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-kommunikatsiy-v-organizatsii (дата обращения 12.06.2021).
57. Магулаева, А.А. Роль организационных коммуникаций в эффективности управления предприятием / А.А. Магулаева. – Текст электронный // Мир науки, культуры, образования. - 2015. - № 5. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24850336 (дата обращения 12.06.2021).
58. Максимов, М.В. Методы совершенствования анализа внутренней среды организации / М.В. Максимов. - Текст электронный // Инновационная наука. -

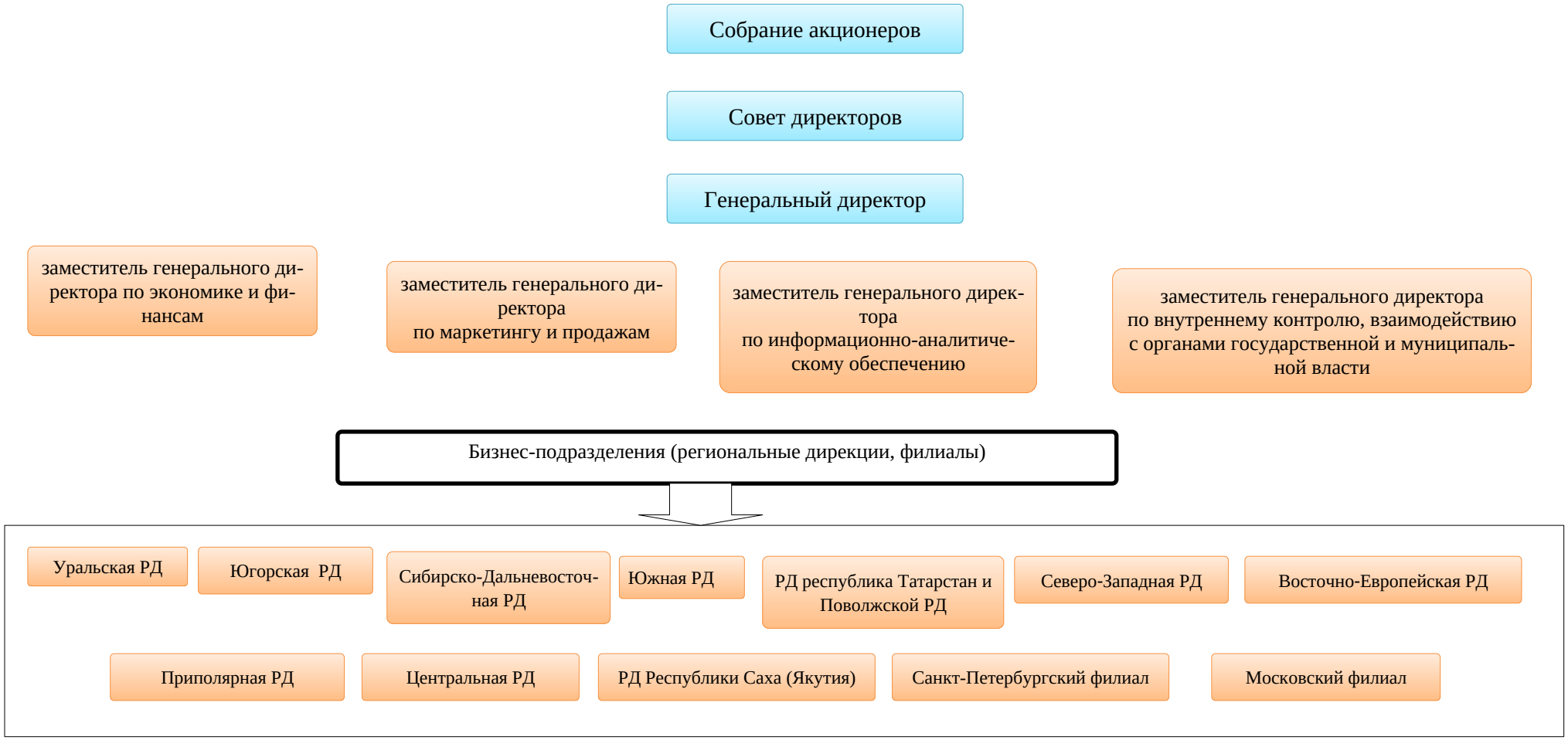
2016. - № 6-1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-sovershenstvovaniya-analiza-vnutrenney-sredy-organizatsii (дата обращения 05.06.2021).

59. Мансурова, Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия / Т.Г. Мансурова, Г.Р. Гумерова, Н.В. Руднева. – Текст электронный // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=29679736 (дата обращения 01.06.2021).
60. Матненко, Н. Н. Сравнительная характеристика моделей корпоративного управления / Н. Н. Матненко, Ю. И. Марудова. — Текст : электронный. — URL: https://moluch.ru/th/5/archive/126/4033/ (дата обращения: 22.04.2021).
61. Мерец, А.Л. Защита информации на предприятии при обмене данными с контрагентами / А.Л. Мерец. – Текст электронный // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 6-1. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=26605161 (дата обращения 03.06.2021).
62. Павлова, Л.Г. Коммуникативные барьеры в сфере управления / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. – Текст электронный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2017. - № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnye-bariery-v-sfere-upravleniya (дата обращения 12.06.2021).
63. Рафикова, Д.М. О путях и способах повышения эффективности организационных коммуникаций / Д.М. Рафикова. – Текст электронный // Экономика и социум. - 2016. - № 12-2. – URL: https://readera.org/ekonomika-socium/2016-12-2-31 (дата обращения 10.06.21).
64. Салтанаева, Е.А. Методика управления информационными технологиями на предприятиях и в организациях / Е.А. Салтанаева, Р.И. Эшелиоглу. Текст электронный // Аллея науки. - 2018. - № 2. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=32639595 (дата обращения 10.06.21).
65. Тургаева А.А. Кластерный анализ в контроле деятельности страховых компаний / А.А. Турагаева. – Текст непосредственный // Экономический анализ: теория и практика. - 2020. - № 3. С. 541 - 563.

66. Фокина А.О. Оценка систем внутреннего контроля страховой компании / А.О. Фокина // Экономика и бизнес. - 2019;(2)136–138.
67. Файзуллина, А. А. Система внутреннего контроля: риск-ориентированный подход / А. А. Файзуллина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 14 (148). — С. 464-467.
68. Чемоданова, О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента / О.Н. Чемоданова. – Текст электронный // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - № 1. – URL: http://elib.fa.ru/art2016/bv560.pdf/info (дата обращения 12.06.2021).
69. Шарков, Ф.И. Социальные технологии управления коммуникациями в профессиональной деятельности / Ф.И. Шарков, А.М. Горохов. – Текст непосредсвтвенный // Коммуникология: научный журнал. - 2016. - № 1. - С. 61 - 67.
70. Российский страховой рынок в 2020 году: [сайт]. – URL: http://www.cbr.ru/press/event/?id=9639 (дата обращения 28.05.2020).
71. РИА Рейтинг страховых компаний: [сайт]. – URL: https://riarating.ru/insurance_companies/ (дата обращения 28.05.2020).
72. Итоги 2020 года на страховом рынке и прогноз на 2021-й: успешная адаптация: [сайт]. – URL: https://www.raexpert.ru/researches/insurance/ins_2020/ (дата обращения 28.05.2020).
73. ВСС подготовил прогноз по развитию страхового рынка в 2021 году: [сайт]. – URL: https://www.insur-info.ru/pressr/75518/ (дата обращения 28.05.2020).
74. Крупнейшие страховые компании: [сайт]. – URL: https://www.insur-info.ru/statistics/analytics/ (дата обращения 28.05.2020).

Приложение А

Организационная структура АО ГСК «Югория»



Приложение Б

Схема взаимосвязей акционеров страховой организации и лиц, под контролем либо значительным влиянием которых находится страховая организация

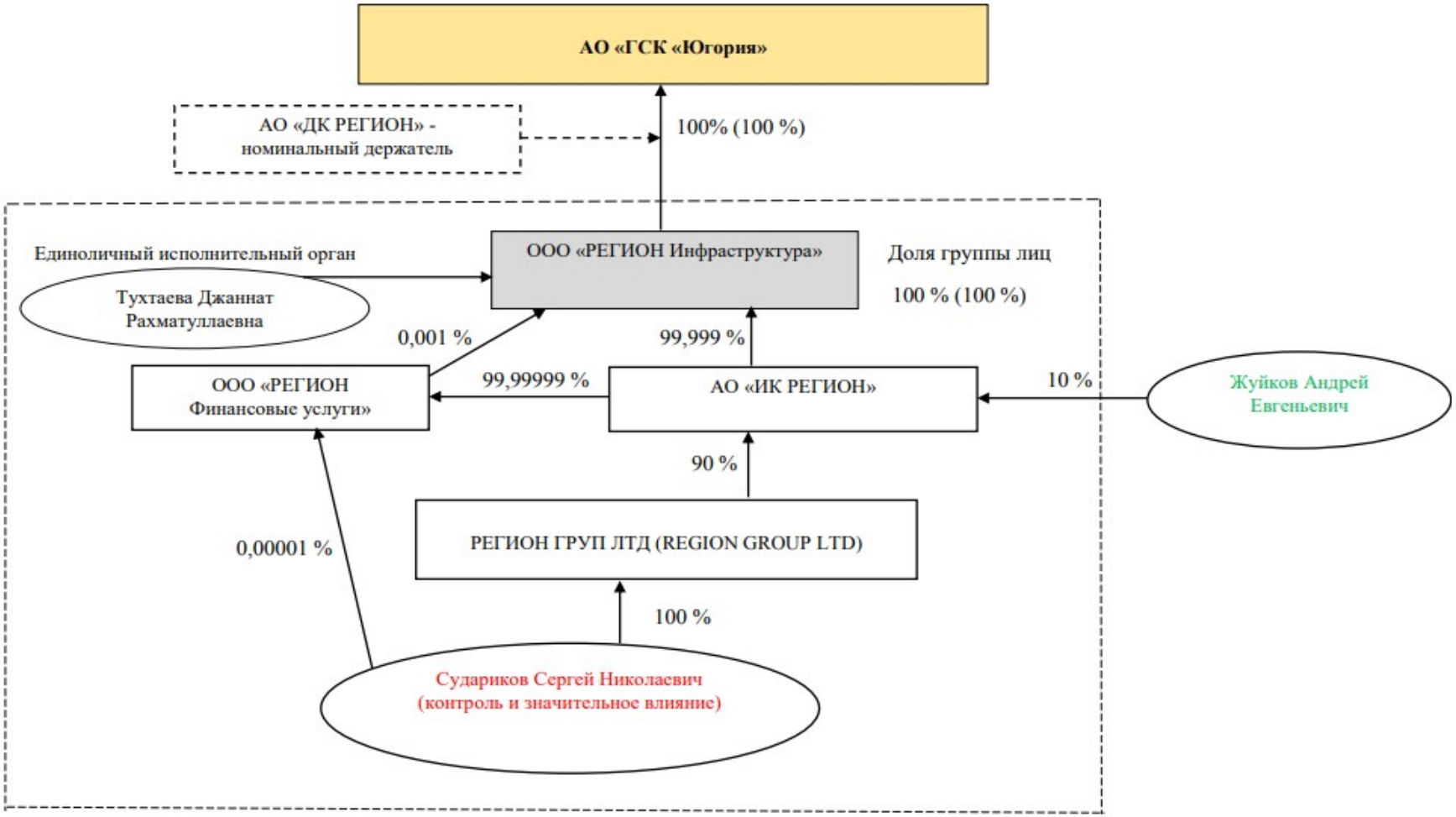


Рисунок 1.5 – Схема взаимосвязей акционеров ГСК «Югория»

Приложение В

АНКЕТА

Добрый день, уважаемый респондент!
Мы проводим социологический опрос, с целью узнать, как, по Вашему мнению, информационные технологии влияют на систему управления персоналом организации.
Будем благодарны, если вы ответите на вопросы.

Анкетирование является анонимным. Результаты исследования будут носить обобщенный характер.

1.Укажите Ваш возраст:
А.18-30 лет
Б.31-45 лет
В.46-60 лет
Г.Старше 60 лет
2.Укажите Ваш пол:
А.Муж.
Б.Жен.
3.Укажите уровень Вашего образования:

А.Среднее (полное) общее

Б.Среднее профессиональное

В.Незаконченное высшее

Г.Высшее (бакалавриат, специалитет, магистратура)

Д.Несколько высших (2 и более)

4.Укажите, какой вид коммуникаций Вы чаще всего используете в работе?

• Microsoft Outlook;

• Microsoft Lync;

• Skype;

• Телефон;

• Конференции.

• Печатная продукция (корпоративные журналы)

Благодарим за участие!

Приложение Г

АНКЕТА
для сотрудников АО ГСК «Югория».

Добрый день, уважаемый респондент!

Мы проводим социологический опрос, с целью узнать, как,
по Вашему мнению, в настоящее время функционирует АО ГСК «Югория»

Будем благодарны, если вы ответите на вопросы.

Анкетирование является анонимным. Результаты исследования будут носить обобщенный характер.

	Суждения	**Баллы**									
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Благодарим за участие!

Приложение Д

Подсчет баллов

1. Подсчет общих баллов.

Для этого необходимо сложить показатели всех ответов.

2. Подсчет среднего балла по секциям:

Работа - 4,8,12,16,20,24.

Коммуникации - 5,9,13,17.

Управление - 2,6,10,14,18,22.

Мотивация и мораль -3,7,11,15,19,23,25.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры

261 - 290 - очень высокий

175 - 260 - высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное