

Др Владимир И. Захаров,  
Државни универзитет за архитектуру  
и грађевинарство (ННГАСУ), Нижниј Новгород  
Мр. Иља В. Захаров<sup>1</sup>  
ORGKHM Biochemical Holding,  
Нижниј Новгород, Русија

ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД  
Рад је примљен 04.03.2014.  
Рад је одобрен 06.04.2014.

## РОЛЬ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИЙ

### Аннотация

*На основе сравнительного анализа результатов опросов работников предприятий в России и Великобритании делается вывод, что неудовлетворенность работников информацией определяется в первую очередь глубиной и скоростью проводимых преобразований. Коммуникационные программы следует дифференцировать по группам работников, различающимся отношением к происходящим переменам, развивая в первую очередь каналы коммуникации, предоставляющие, по мнению работников, наиболее достоверную информацию.*

**Ключевые слова:** *внутренние коммуникации, трансформация предприятий, неудовлетворенность информацией, отношение к переменам, коммуникационные программы*

ЈЕЛ Класификација: L14, L23, L86

## THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN TRANSFORMATION OF THE COMPANIES

### Abstract

*Based on a comparative analysis of surveys of employees of the companies in Russia and the UK concluded that dissatisfaction information workers is determined primarily by the depth and speed of the reforms. Communication programs should be differentiated according to groups of employees, differing attitudes towards the occurring changes, primarily by developing channels of communication with, according to the workers, the most reliable information.*

**Keywords:** *internal communications, transformation of the companies, dissatisfaction with information, relation to changes, communication programs*

## УЛОГА ИНТЕРНИХ КОМУНИКАЦИЈА У ТРАНСФОРМАЦИЈИ ПРЕДУЗЕЋА

### Апстракт

*На основу истраживања компаративном анализом запослених у компанијама у Русији и Великој Британији аутори су закључили да постоји незадо-*

<sup>1</sup> zacharov48@yandex.ru

*вољство радника информационим комуникацијама које се одређује пре свега по дубини и брзини реформи. Комуникационе програме треба разликовати према групама запослених, различитих ставова у односу на промене које се дешавају, пре свега кроз развојне канале комуникације, који су усмерени према радницима и најпоузданијим информацијама.*

**Кључне речи:** *интерне комуникације, трансформација предузећа, незадовољство информацијама, однос према променама, комуникациони програми*

## Введение

Как показывает российский и зарубежный опыт, когда компания быстро растет, уменьшается или реорганизуется, менеджмент учитывает изменения на рынках и новые технологии, появление новых товаров, принимает новые стратегии, при этом нередко предполагается, что работники компании приспособятся к происходящим изменениям. Однако глубокие перемены могут вызвать у работников самую разную реакцию, которая в значительной степени зависит от их информированности о происходящем.

Наша исследовательская задача – выявить связь между внутренними коммуникациями и отношением работников к переменам. Объект исследования – две российские машиностроительные компании, назовем их “А” и “Б”. Эти компании относятся к одной отрасли; с большими потерями перенесли удар кризиса 1990-х гг., но остаются лидерами в своих сегментах рынка; относятся к одному технологическому уровню и находятся на одной стадии развития; равны по численности работников и относятся к средним по размерам. Общее в

ключевых характеристиках позволяет нам рассматривать эти две компании как однородный объект исследования.

После длительного кризисного периода в компаниях появились новые руководители, которые провели кардинальные преобразования: на “А” – в 2002–2005 гг., на “Б” – в 2010–2011 гг. Хотя природа изменений была одна и та же, различались компании способами их проведения (стиль руководства, глубина преобразований, охват подразделений, скорость).

Для сбора и анализа информации использовались глубинные интервью с топ-менеджерами компаний; фокус-группы с основными категориями персонала (до и после проведения опросов); массовые опросы работников компаний; корреляционно-регрессионный, факторный и кластерный анализы с использованием программы IBM SPSS Statistics. В компании “А” опросы проводились двумя волнами с интервалом в три года – в 2002 и 2005 гг., объем выборки соответственно 410 и 385 чел.; в компании “Б” – в 2011 г., объем выборки 332 человека. Выборка случайная по спискам управления кадров. Ошибка выборки по всем трем замерам не превышает 4,9%.

Коммуникационные программы определяют уровень взаимопонимания управленческой команды и работников. Мы искали ответы на следующие вопросы: насколько значима для работников информированность о делах предприятия, и насколько они удовлетворены получаемой информацией? от чего зависит уровень их информированности? по каким каналам работники получают информацию, и по каким каналам хотели бы получать? как повысить эффективность коммуникационных программ?

Мы сравнили наши результаты с данными, полученными международным исследовательским центром MORI (Market Opinion Research International, Лондон) и приведенными в книге его директора Питера Хаттона [Hutton, 1990].

## Чувствуют ли себя информированными работники в период перемен?

Уровень информированности относится к числу факторов, определяющих удовлетворенность работников своей работой (значимость информированности составляла 4,17 баллов по 5-балльной шкале на предприятии «Б» в 2011 г.). В период проведения преобразований удовлетворенность работников получаемой информации в 1,5-2 раза ниже, чем ее значимость для работников. Удовлетворенность информацией составляла 2,06 баллов в 2002 г. и 2,60 баллов в 2005 г. в компании «А»; 2,96 баллов в 2011 г. в компании «Б» (по 5-балльной шкале).

Сравним данные российских компаний с результатами опроса в английской компании Hoechst UK [Hutton, 1990:108]. На вопрос: *«Пожалуйста, оцените, дает ли предприятие Вам слишком много, слишком мало или столько, сколько нужно информации о ...»* были получены следующие ответы (табл. 1).

Таблица 1  
Оценка информированности работниками компаний  
(в % к числу опрошенных)

Слишком мало о ...	Компания Hoechst UK	Российские компании		
		«А» 2002	«А» 2005	«Б» 2011
...причинах основных решений	77	82	70	57
...планах предприятия на будущее	64	81	66	53
...новой продукции предприятия	56	74	31	22
...предстоящих изменениях на вашем рабочем месте	50	64	61	48
... непосредственно вашей работе	57	48	32	27
...деятельности вашего отдела, цеха	51	43	41	39

Когда английская компания столкнулась с 25%-м уровнем текучести кадров, опрос, направленный на выявление ее причин выявил, что в этой быстро развивающейся компании работники часто чувствуют себя неадекватно информированными. Российские машиностроительные компании длительное время находилось в «стратегическом дрейфе». В 2002 г., когда 9 из 10 работников оценивали экономическое состояние компании «А» как трудное, а текучесть кадров превышала 30%, в компанию пришли новые собственники и топ-менеджеры, которые начали реструктуризацию. В этой ситуации работникам предприятия также явно не хватало информации.

Обращает на себя внимание сходство оценок информированности работниками английской и российской компаний: примерно одинаковы и общий уровень неудовлетворенности получаемой информацией, и структура этой неудовлетворенности. Это компании разного типа, работающие на разных рынках, у них различны стратегии, стадии жизненного цикла. Обе компании проводят

быстрые и радикальные преобразования, которые меняют их структуру и позиции на рынке.

Работникам как российской, так и английской компании более всего недоставало информации о причинах принимаемых руководством решений, они были убеждены, что слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно. Чем старше работники и больше их стаж работы на предприятии, ниже их уровень образования и социальный статус, тем выше уровень их неудовлетворенности получаемой информацией. Можно предположить, что уровень и структура неудовлетворенности работников информацией определяются не столько особенностями рынка, типом, стадией жизненного цикла или стратегией компаний, сколько глубиной и скоростью проводимых преобразований.

Следовательно, чем выше темпы и глубина трансформации компаний, тем больше должны быть коммуникационные бюджеты и эффективнее коммуникационные программы (точнее и сильнее воздействовать).

В процессе трансформации повышается неустойчивость экономической системы, которая становится очень чувствительной к внешним и внутренним воздействиям. Чем стремительнее и глубже преобразования, тем они менее управляемы и предсказуемы. Коммуникационные программы направлены на минимизацию рисков, связанных со снижением управляемости экономической системы в процессе ее трансформации. Недооценка значения коммуникационных программ может привести к новому кризису или катастрофе.

После проведения опроса в 2002 году менеджеры российской компании разработали программу коммуникаций с цехами, концентрирующуюся на заинтересованности в квалифицированной и качественной работе. В результате на протяжении последующих трех лет уровень информированности работников повысился, в особенности по таким направлениям, как информация непосредственно о работе и деятельности конкретного цеха, о чем свидетельствуют данные опроса, проведенного в 2005 году.

Из табл. 1 мы видим, что в компании “Б” удовлетворенность работников информацией выше, чем в компании «А». Это объясняется, на наш взгляд, разными стратегиями управления преобразованиями в компаниях. Компания «А» стремилась предотвратить банкротство и проводила трансформацию «жесткими», авторитарными методами, ориентированными в первую очередь на выход в кратчайшие сроки из зоны убыточности (на интересы акционеров). Компания «Б» уже преодолела угрозу банкротства и стремилась к усилению своей позиции на рынке, используя более «мягкий», прагматичный стиль управления преобразованиями, ориентированный как на интересы акционеров, так и на интересы работников. Наше исследование показало, что способ проведения преобразований, избранный компанией “Б”, более эффективен в социальном (не только в коммуникационном) плане, чем жесткий вариант преобразований компании “А”.

Мы также приходим к выводу, что очень важно при построении коммуникационных программ своевременно определить потребности работников в информации и отслеживать их удовлетворенность получаемой информацией. Часто руководители предоставляют только ту информацию, которая, как они полагают, нужна работникам, не пытаясь узнать, что для них действительно необходимо или желательно. В результате возникает сопротивление переменам, которое снижает скорость и результативность проводимых преобразований.

## Реальные и предпочтительные каналы коммуникации

После того как становится ясным, в какой информации нуждаются работники предприятия, необходимо выбрать эффективные каналы передачи этой информации. Для оценки каналов коммуникации использован вопрос, *из каких источников Вы получаете информацию, и из каких источников Вы хотели бы получать?* В табл. 2 показаны основные каналы (источники информации), используемые и предпочитаемые работниками двух российских компаний «А» и «Б» и двух зарубежных компаниях «В» и «Г» [Hutton, 1990:117].

Таблица 2  
Предпочтительные и реальные каналы получения информации  
(в % к числу опрошенных)

Основные каналы коммуникации на предприятии	Российские компании						Зарубежные компании			
	«А» 2002		«А» 2005		«Б» 2011		«В»		«Г»	
	Реал. источник	Предпоч. источ.	Реал. источ.	Предпоч. источ.	Реал. источ.	Предпоч. источ.	Реал. источник	Предпоч. источ.	Реал. источник	Предпоч. источ.
Разговоры, слухи	78	3	38	21	65	6	68	1	55	2
Непосред. руководитель	56	52	45	21	67	43	18	44	37	55
Рабочие собрания, совещания	28	54	23	13	51	37	25	14	27	41
Стенды	22	31	46	27	53	19	24	19	51	28
Директор	7	40	26	38	20	43	44	15	11	25
Газета	4	30	24	43	34	23	8	24	16	5

Как видим, основным источником информации для работников всех рассматриваемых компаний, переживающих трансформацию, являются *разговоры, слухи*. Это устойчивая, постоянно воспроизводящаяся закономерность. В период глубоких перемен, когда работникам не достает официальной информации, слухи начинают доминировать. Надо понимать, что если позволить людям самостоятельно достроить картину происходящего и будущего, то они чаще всего создадут пессимистический сценарий. Если руководители молчат, это не значит, что обсуждение прекратилось, просто они в нем не участвуют.

Очевидна явно чрезмерная зависимость от слухов. Качество получаемой таким образом информации низкое, работники обращаются к этому источнику вынужденно. Тем не менее, у слухов есть преимущество: они распространяются быстро и придают смысл неопределенным или тревожным событиям, которые следуют одно за другим в процессе трансформации предприятия. К тому же слухи дают выход негативным эмоциям сотрудников. Поэтому и после проведения преобразований слухи остаются одним из основных каналов передачи информации, который менеджеры должны уметь эффективно использовать.

В условиях высокой неопределенности работники отдают предпочтение средствам коммуникации, предоставляющим наиболее достоверную информацию. А это прямые и персонифицированные каналы: информация от непосредственных руководителей, на собраниях, от директора. Генеральные директора – самый надежный источник информации, однако, как свидетельствуют результаты наших опросов, директора встречаются со своим работниками гораздо реже, чем хотелось бы

работникам. Между тем именно более частое и разнообразное (по содержанию и форме) общение с топ-менеджментом способно кардинально изменить настроение людей, их отношение к переменам. Корпоративная газета может стать эффективным инструментом передачи информации, если она делается профессионально и талантливо, и тогда число ее выходов в год увеличивается в ответ на запросы работников.

**Насколько реальные каналы коммуникации удалось приблизить к желаемым?** Мы видим из табл. 2, что в российской компании «А» в 2002 г. три четверти работников предприятия (78%) пользовались *разговорами, слухами, сплетнями*. Но хотели бы ими пользоваться лишь 3% работников, и казалось, что после проведения коммуникационной программы значение этого источника информации будет резко уменьшено. Но этого не произошло, и через три года каждый третий работник пользовался слухами (38%) и каждый пятый (21%) хотел бы ими пользоваться в дальнейшем. Очевидно, менеджмент предприятия может управлять слухами, используя их как способ подготовки сотрудников к изменениям. С помощью слухов можно проиграть ситуацию заранее, их можно использовать как инструмент антикризисного управления персоналом, когда нецелесообразно прямо сообщить о проблемах компании.

Вторым по значимости источником информации в 2002 г. были *непосредственные руководители* – им воспользовались 56% работников, и в той же мере работники предприятия в то время хотели продолжать пользоваться этим источником (52%). Этот источник остается одним из наиболее важных: 45% работников обращались к нему в 2005 г. Однако за прошедшие 3 года работники стали меньше доверять информации своих непосредственных руководителей: прибегать к этому источнику в 2005 г. хотели бы вдвое меньше опрошенных (21%). Анализ данной проблемы на фокус-группах показал, что получаемая от бригадиров и мастеров информация не всегда находила затем подтверждение в принимаемых топ-менеджментом решениях.

*Рабочие собрания* три года назад рассматривались персоналом как эффективная форма коммуникаций: 28% использовали ее и 54% хотели бы пользоваться. Через три года работники потеряли былой интерес к рабочим собраниям: лишь 13% опрошенных хотели бы получать информацию с помощью этого канала. Для молодых работников рабочие собрания – основной источник информации, поскольку им менее доступны другие прямые каналы получения информации.

*Корпоративная газета*, напротив, оказалась более эффективным инструментом передачи информации, чем они предполагалось три года назад. В 2002 г. газетой хотели бы пользоваться 24%, в 2005 г. уже пользовались 30%, а хотели бы пользоваться еще больше – 43%. По результатам нашего исследования 2002 г. было вдвое увеличено число выпусков газеты в течение года.

В 2002 г. непосредственно от *директора* хотели бы получать информацию 40% работников предприятия, а реально получали – 7%. Руководитель предприятия учел это, и через три года получали информацию непосредственно от директора 26% работников предприятия, но этого оказалось недостаточно. В жизни предприятия этот источник информации сегодня играет такую же важную роль, как и корпоративная газета.

При недостаточности персонифицированных каналов передачи информации значение *стендов* как источника официальной информации выросло вдвое: в 2005 г. ими пользовались 46% опрошенных. По мере развития личных средств передачи информации значение стендов будет снижаться: хотели бы получать информацию со стендов почти вдвое меньше работников – 27%.



## Коммуникационные программы для различных групп персонала

Целевые аудитории коммуникационных программ - социальные группы работников компании, различающиеся своим отношением к происходящим переменам. Социальные группы работников понимаются нами как совокупность агентов, которые обладают сходными интересами, занимают сходные позиции и реализуют сходные практики в сходных условиях и обстоятельствах [Бурдые, 2005]. Мы обнаружили, что типология работников изменяется при переходе компаний от стратегии выживания к стратегии развития.

**Типология работников компании «А».** Мы объединили базы данных опросов 2002 и 2005 годов, проведенных по одной анкете, с использованием процедуры “добавления наблюдений” при помощи программы IBM SPSS Statistics. После чего провели факторный анализ с использованием 35 первичных переменных<sup>2</sup>, в результате чего был осуществлен переход к двухфакторной модели (экономический и социальный факторы, полная объясненная дисперсия двух факторов составляет 56,7%). Для проведения типологии работников в исследовании был реализован алгоритм “факторный анализ – кластерный анализ”, предложенный Г.Л. Ворониным [Воронин, 2010].

На этапе выживания ключевой процесс, разделяющий работников на группы – это процесс адаптации к происходящему. Поэтому мы интерпретировали полученные в результате анализа группы как: 1) “комфортные”, 2) “адаптированные”, 3) “неадаптированные” и 4) “дискомфортные”. Эта типология дана в публикациях [Блинов, Захаров, Захаров, 2008, 2010].

**Типология работников компании “Б”.** В 2011 г. факторный анализ 46 первичных переменных<sup>3</sup> позволил выделить четыре фактора: качество управления, экономические условия, социальное самочувствие и отношения в коллективе (полная объясненная дисперсия по всем факторам составила 38,2%).

На этапе трансформации или технологического обновления ключевым процессом, разделяющим работников на группы, становится их участие в преобразованиях. Мы описали полученные четыре группы как: 1) “лояльные”, 2) “ориентированные на кардинальные преобразования”, 3) “ориентированные на постепенные преобразования” и 4) “нелояльные”.

“Лояльные”. Они выше других оценивают качество управления и ситуацию в компании: есть четкая стратегия, поддержка работников, спокойное разрешение конфликтов, по-новому мыслящие и энергичные руководители, хорошая экономическая ситуация, устойчивый спрос и современное оборудование, хорошие отношения в коллективе. Их реальная зарплата ближе к желаемой, чем у других групп.

<sup>2</sup> Факторный анализ проводился при помощи программы IBM SPSS Statistics; метод главных компонент, фиксированное количество факторов – 2; вращение факторов методом Варимакс, мера Кайзера-Мейера-Олкина (КМО) 0,895; критерий сферичности Бартлетта: значимость менее 0,01 (нулевая гипотеза отвергается). Факторизации были подвергнуты переменные, имеющие порядковую шкалу (1 ÷ 5). Предварительно были проанализированы средние значения и стандартное отклонение (мера разброса вокруг среднего) в переменных, подлежащих факторизации, и отобраны только те переменные, в которых среднее значение по переменной примерно совпадает со средним значением по шкале.

<sup>3</sup> Метод главных компонент, фиксированное количество факторов – 4; вращение факторов методом Варимакс. Мера Кайзера-Мейера-Олкина (КМО) равна 0,866. Критерий сферичности Бартлетта: значимость менее 0,01 (нулевая гипотеза отвергается).

Среди них больше специалистов и тех, кто не собирается уходить с предприятия. Руководители могут рассчитывать на их поддержку, но нет оснований полагать, что эти работники будут по-настоящему активны в проведении преобразований. К этой группе относится каждый пятый (21,5%).

*“Ориентированные на кардинальные преобразования”*. Здесь преобладают мнения о том, что четкая стратегия отсутствует, работников недостаточно ценят, не внедряется новое оборудование и технологии, качество управления невысокое, есть серьезные проблемы в организации и мотивации труда. У них наибольшее расхождение между реальной и желаемой зарплатой – такое же, как и у “нелояльных”. Они считают необходимыми кардинальные преобразования и не собираются увольняться, но не уверены, что преобразования будут проведены. В их среде при определенных условиях формируются активные участники преобразований. К этой группе относится каждый четвертый (25,1%).

*“Ориентированные на постепенные преобразования”*. Они удовлетворены своей жизнью. На работу идут с удовольствием, считают ее интересной; отношения с руководителем и в коллективе оценивают как хорошие; работников считают квалифицированными. Полагают, что для компании характерно постоянно совершенствование процессов. Но при этом они не считают, что есть четкая стратегия на будущее; лишь отчасти согласны, что здесь ценят и поддерживают работников; качество управления оценивают как удовлетворительное. Самую высокую неудовлетворенность вызывает организация и оплата труда. У них выше уверенность в своем будущем. Здесь много пассивных сторонников перемен. Доля этой группы составляет 27,8%.

*“Нелояльные”*. Они недовольны трудовым коллективом. Считаю, что несправедливо распределяются задания и оплата труда; работа нетворческая; отношения с руководителем удовлетворительные или плохие. Качество управления и экономическую ситуацию оценивают как удовлетворительные. У них наибольшее расхождение между реальной и желаемой зарплатой и сильнее желание сменить место работы. Эти работники не связывают свое благополучие с преобразованиями, но очень нуждаются в стабильности, в снижении страха перед будущим. Среди них ниже доля квалифицированных рабочих и специалистов. К этой группе относится каждый четвертый работник (25,7%).

Коммуникационные программы для каждой из этих групп должны быть направлены на усиление их участия в преобразованиях.

## Выводы

Коммуникации с персоналом, как показывают опросы в разных странах, все чаще становятся ключевой проблемой развития компаний. Быстро меняющиеся рынки вызывают глубокие перемены в компаниях. Известно, что проведение кардинальных перемен должно начинаться с разработки новых коммуникационных программ для персонала, но это, как правило, не делается.

При глубоких и быстрых преобразованиях существующие коммуникационные программы сразу же отстают от потребностей персонала. Работники ощущают острую нехватку информации, во внутренних коммуникациях начинают доминировать слухи. Не хватает в первую очередь информации о существующих планах проведения преобразований и причинах принимаемых решений.

Работники испытывают стрессы, нарастает напряжение в отношениях, все чаще возникают конфликты, увеличивается текучесть кадров и снижается эффективность труда, усиливается сопротивление переменам.



Каналы передачи информации все более различаются по качеству (достоверности) передаваемой информации, нарастает расхождение между реальными и желаемыми (для работников) каналами.

В какой-то момент (чем раньше, тем лучше) топ-менеджмент осознает необходимость кардинальной перестройки коммуникаций с персоналом, проводит анализ возникших проблем и принимает решительные меры по реализации новых коммуникационных программ, отслеживая их эффективность и корректируя свои действия.

Коммуникационные программы дифференцируются по группам работников, различающимся отношением к происходящим переменам, развиваются в первую очередь каналы коммуникации, предоставляющие, по мнению работников, наиболее достоверную информацию.

## Литература

- Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В.* Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социологические исследования. 2008. № 11. С. 34–39.
- Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В.* Модернизация экономики: влияние коммуникаций на качество человеческого капитала // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 31–36.
- Бурдые П.* Социология социального пространства: Пер. с франц.; отв. ред. перевода *Н.А. Шматко*. М.: Ин-т экспериментальной социологии; СПб: Алетейя, 2005.
- Воронин Г.Л.* Еще раз о “кластерах на факторах” // Социологический журнал. 2010. № 3. С. 21–34.
- Hutton P.F.* Survey research for managers. 2<sup>nd</sup> ed. The Macmillan Press Ltd, 1990.

