

## ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Автор: А. О. БЛИНОВ, В. Я. ЗАХАРОВ, И. В. ЗАХАРОВ

*БЛИНОВ Андрей Олегович - доктор экономических наук, профессор Всероссийского заочного финансово-экономического института.*

*ЗАХАРОВ Владимир Яковлевич - доктор экономических наук, профессор Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета.*

*ЗАХАРОВ Илья Владимирович - кандидат экономических наук, старший преподаватель того же университета.*

Как показывает российский и зарубежный опыт, когда предприятие 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 предприятия приспособятся к происходящим изменениям. Однако глубокие перемены могут вызвать у работников самую разную реакцию, которая в значительной степени зависит от их информированности о происходящем.

В статье представлена часть результатов исследования, посвященного анализу социальных проблем, возникающих в процессе глубокой трансформации организаций. Исследование проводилось по заказу одного из нижегородских промышленных предприятий двумя волнами с интервалом в три года (в 2003 и 2005 гг.)<sup>1</sup>. В первой волне опрошено 410 работников предприятия, во второй - 385, выборка случайная систематическая (по спискам управления кадров). Отклонение контролируемых параметров выборки от параметров генеральной совокупности не превысило 1,5 проц. пункта. Ошибка выборки при 95%-м уровне доверительности составила 4,9%. Это был групповой опрос - анкетирование в актовом зале предприятия. После опроса были проведены фокус-группы с рабочими, специалистами и руководителями, которые позволили получить более точное представление о том, что происходит в трудовом коллективе.

Коммуникационные программы определяют уровень взаимопонимания антикризисной команды и работников предприятия. Мы искали ответы на следующие вопросы: насколько удовлетворены работники 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 в дальнейшем?

Мы сравнили наши результаты с данными, полученными международным исследовательским центром MORI (Market Opinion Research International, Лондон) и приведенными в книге его директора П. Хаттона<sup>2</sup>.

Чувствуют ли себя информированными работники в период перемен?

Анализ результатов исследований, проведенных по заказам предприятий в последние 10 - 15 лет в разных странах, показывает, что уровень информированности работ-

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено под руководством В. Я. Захарова.

<sup>2</sup> *Hutton P.F.* Survey research for managers. 2 ed. The Macmillan Press Ltd, 1990.

Таблица 1

**Уровень неинформированности работников предприятий (в % к числу опрошенных)**

Направления, по которым работники имеют слишком мало информации	Российское предприятие (2002)	Компания Hoechst UK
Причины основных решений	82	77
Планы предприятия на будущее	81	64
Новая продукция предприятия	74	56
Предстоящие изменения на рабочем месте	64	50
Непосредственно работа	48	57
Деятельность отдела, цеха	43	51

ников сильно различается на разных предприятиях. Невысокий уровень может быть следствием разных причин, но этот индикатор, как нам представляется, всегда свидетельствует о необходимости перемен в системе коммуникаций предприятия. Вот две конкретные ситуации, сложившиеся в разное время на российском промышленном предприятии и в английской компании Hoechst UK<sup>3</sup>. На вопрос: "Пожалуйста, оцените, дает ли предприятие вам слишком много, слишком мало или столько, сколько нужно информации о ..." были получены следующие ответы (табл. 1).

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

Обращает на себя внимание сходство оценок информированности работниками обоих предприятий: примерно одинаковы и общий уровень неудовлетворенности получаемой информацией, и структура этой неудовлетворенности. Это предприятия разного типа, работающие на разных рынках, у них различны стратегии, стадии жизненного цикла. Оба предприятия проводят быстрые и радикальные преобразования, которые меняют их структуру и позиции на рынке.

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

После проведения опроса в 2002 г. менеджеры российского предприятия 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 г. (табл. 2).

Анализ результатов исследований коммуникационных проблем в управлении предприятиями в период перемен показывает, что *самое важное при построении коммуни-*

<sup>3</sup> Ibid. P. 108.

Таблица 2

Динамика уровня неинформированности работников российского предприятия (в % к числу опрошенных)

Направления, по которым работники имеют слишком мало информации	2002	2005
Причины основных решений	82	70
Планы предприятия на будущее	81	67
Новая продукция предприятия	74	61
Предстоящие изменения на рабочем месте	64	52
Непосредственно работа	48	32
Деятельности отдела, цеха	43	32

Таблица 3

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

Основные каналы коммуникации на предприятии	Российское предприятие А		Зарубежное предприятие Б*		Зарубежное предприятие В*	
	Предпочтительный источник	Реальный источник	Предпочтительный источник	Реальный источник	Предпочтительный источник	Реальный источник
Рабочие собрания, совещания	54	28	14	25	41	27
Непосредственный руководитель	52	55	44	18	55	37
Директор	40	7	15	44	25	11
Стенды	31	22	19	24	28	51
Газета	30	4	24	8	5	16
Личное письмо	24	3	19	3	17	8
Разговоры, слухи, сплетни	3	78	1	68	2	55

\* Данные по зарубежным предприятиям Б и В приведены по книге: *Hutton P.F. Survey research for managers. 2<sup>nd</sup> ed. The Macmillan Press Ltd, 1990. P. 117.*

кационных программ - это определение потребностей в информации. 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 стало ясно, в какой информации нуждаются работники предприятия, необходимо было выбрать эффективные каналы передачи этой информации. Рассмотрим результаты исследований, выполненных на трех предприятиях: на известном нам российском А (2002 г.), двух зарубежных Б и В<sup>4</sup>. Для оценки каналов коммуникации был использован вопрос: "Из каких источников вы получаете информацию, и из каких источников вы хотели бы получать?" В таблице 3 показаны основные каналы (источники информации), используемые и предпочитаемые работниками этих трех предприятий.

<sup>4</sup> Ibid. P. 117.

Таблица 4

**Источники получения информации работниками российского предприятия в 2002 и 2005 гг.**  
(в % к числу опрошенных)

Источники информации	Получает информацию		Хотел бы получать	
	2002	2005	2002	2005
Разговоры, слухи, сплетни	78	38	3	21
Непосредственный руководитель	56	45	52	21
Рабочие собрания, совещания	28	23	54	13
Стенды	22	46	31	27
Директор	7	26	40	38
Газета	4	24	30	43
Личное письмо	3	20	24	20

Как видим, основным источником информации для работников всех рассматриваемых предприятий, переживающих трансформацию, являются *разговоры, слухи*. В период глубоких и быстрых перемен, когда работникам предприятия не хватает официальной информации, слухи начинают доминировать. Очевидна чрезмерная зависимость от них. Качество получаемой таким образом информации низкое, работники предприятия обращаются к этому источнику вынужденно. Тем не менее, у слухов есть серьезное преимущество: они распространяются быстро и придают смысл неопределенным или тревожным событиям, которые следуют одно за другим в процессе коренной трансформации предприятия. К тому же слухи дают выход негативным эмоциям сотрудников. В то же время, работники предприятий предпочитают пользоваться прямыми и персонализированными средствами коммуникации.

#### Реальные и желаемые каналы коммуникации на российских предприятиях

Менеджмент российского предприятия, получив в 2002 г. данные об уровне информированности своих работников, разработал новую коммуникационную стратегию. В таблице 4 представлены данные об изменениях в каналах передачи информации. Три года назад основным источником информации были *разговоры, слухи, сплетни*: три четверти работников предприятия (78%) пользовались ими. Но хотели бы ими пользоваться лишь 3% работников, и казалось, что после проведения коммуникационной программы значение этого источника информации будет уменьшаться. 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%). И сейчас он 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. Но для молодых работников (до 30 лет) рабочие собрания - основной источник информации, поскольку им менее доступны другие личные каналы ее передачи.

*Корпоративная газета*, напротив, оказалась более эффективным инструментом передачи информации, чем 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 %.

В условиях высокой неопределенности, характерной для глубоких и быстрых перемен, работники отдадут предпочтение каналам, предоставляющим наиболее достоверную информацию.

### **Коммуникационные программы для различных групп персонала**

Создание коммуникационных программ предприятия - важная задача его развития в новых условиях. Их объекты - социальные группы работников предприятия, различающиеся своим отношением к происходящим переменам. Для построения типологии работников был проведен факторный анализ 35 первичных переменных и переход к двухфакторной модели (полная объясненная дисперсия двух факторов составляет 56,7%, первый фактор - 34,3%, второй - 22,4%).

Все многообразие существующих позиций работников мы можем, в конечном счете, свести к четырем устойчивым (постоянно воспроизводимым) типам. Анализируя экономические и психологические параметры удовлетворенности работой, мы выделили следующие группы работников: комфортные, адаптированные, дискомфортные и неадаптированные<sup>5</sup>.

*Комфортные.* Эти работники считают, что на предприятии достаточно хорошо используется современное оборудование и новые технологии, имеются все условия для карьеры, работа интересная, творческая и стабильная, оплата труда их устраивает. Они информированы о делах предприятия и имеют хорошие отношения со своим руководителем; заявляют, что ходят на работу не только ради денег. Убеждены в том, что морально-психологическая атмосфера на предприятии значительно улучшилась, укрепились солидарность и взаимопомощь работников, улучшились отношения между руководителями и сотрудниками, повысилась заинтересованность работников в качестве продукции, производительность их труда.

*Адаптированные.* Члены этой группы полагают, что морально-психологическая атмосфера на предприятии несколько улучшилась, стали выше солидарность и взаимопомощь и т.д. Но они не видят существенного улучшения экономической ситуации:

---

<sup>5</sup> Типология работников проведена доктором социологических наук, профессором Г. Л. Ворониным.

мало новых технологий, интересной творческой работы, нет стабильности и надежности. Их не вполне устраивает качество управления коллективом.

*Неадаптированные.* Работники из этой группы считают, что на предприятии используется современное оборудование и технологии, что у них есть возможность сделать карьеру. Свою работу они считают интересной и творческой, надежной и стабильной. Их более или менее устраивает оплата труда, практически нет претензий к качеству управления предприятием. Но эту категорию сотрудников предприятия не устраивают происходящие на предприятии изменения: они считают, что нет солидарности и взаимопомощи работников, ухудшилась морально-психологическая атмосфера, квалификация и профессионализм работников остались на том же уровне или понизились. И самое главное, они не чувствуют себя членами одной команды, которая делает общее и важное дело.

*Дискомфортные* - наиболее критически настроенная часть трудового коллектива. Они выражают недовольство экономическими условиями работы, не удовлетворены и морально-психологическим климатом, отношениями между руководителями и подчиненными. В этой группе большинство в той или иной мере ориентировано на смену места работы. Именно эта группа в наибольшей степени влияет на уровень текучести кадров на предприятии.

Коммуникационные программы для каждой из этих групп должны быть направлены на изменение соотношения между группами и достижение целей, ради которых проводится трансформация предприятия. Содержание этих программ - предмет дополнительных качественных исследований.