

---

Переводные

---

учебники ВШЭ

---

---

# Exploring Internal Communication

---

TOWARDS INFORMED  
EMPLOYEE VOICE

Third edition

*Edited by Kevin Ruck*

---

# Исследуя внутренние КОММУНИКАЦИИ

---

ГОЛОС ИНФОРМИРОВАННОГО  
СОТРУДНИКА

*Под редакцией Кевина Рака*

Перевод с английского  
АННЫ АЙЗЕНШТАДТ

под научной редакцией  
АСИ ВЕКСЛЕР, МАРИИ РЕУТСКОЙ



---

Издательский дом Высшей школы экономики  
МОСКВА, 2022

УДК 316.776.3  
ББК 60.84  
И88



Подготовлено в рамках проекта ВШЭ  
по изданию переводов учебной литературы

Переводчик:  
*А.Е. Айзенштадт*

Научные редакторы перевода:  
*А.Ф. Векслер, М.А. Реутская*

**И88** **Исследуя внутренние коммуникации.** Голос информированного сотрудника [Текст] / под ред. К. Рака ; пер. с англ. А. Е. Айзенштадт ; под науч. ред. А. Ф. Векслер, М. А. Реутской ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 440 с. — (Переводные учебники ВШЭ). — 600 экз. — ISBN 978-5-7598-2316-2 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2416-9 (e-book).

В книге под редакцией известного международного эксперта в области внутренних коммуникаций Кевина Рака убедительно доказывается, что внутренние коммуникации представляют собой критически важную часть современного менеджмента. Именно они помогают компаниям стать успешными на высококонкурентных рынках. Авторы делают два важных вывода.

Первый: внутренние коммуникации стали самостоятельной управленческой дисциплиной. Это уже не «реактивные тактики» отделов PR или HR, речь идет о взаимоотношениях с наиболее значимой группой стейкхолдеров — с сотрудниками компании.

И второй: внутренние коммуникации — уже не только информирование персонала и создание новых каналов для контактов. Современные коммуникации с персоналом — это обеспечение прав персонала на выражение собственной позиции и адаптация компании к «голосу информированного сотрудника».

Книга адресована специалистам по внутренним коммуникациям, а также преподавателям и студентам, изучающим коммуникативные дисциплины.

УДК 316.776.3  
ББК 60.84

Перевод издания: *Exploring Internal Communication. Towards Informed Employee Voice.*  
3rd edition. Edited by Kevin Ruck

Authorised translation from the English language edition published by Routledge,  
a member of the Taylor & Francis Group

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2316-2

ISBN 978-5-7598-2316-2 (в пер.)  
ISBN 978-5-7598-2416-9 (e-book)  
ISBN 978-1-4724-3067-0 (англ.)

© Kevin Ruck, and the contributors 2015  
All rights reserved

© Перевод на русский язык. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2022

# Оглавление

О чем эта книга ( <i>Ася Векслер</i> ) .....	12	
Книга отражает вектор развития внутренних коммуникаций ( <i>Анна Айзенштадт</i> ) .....	15	
Книга об основных принципах взаимодействия с сотрудниками ( <i>Мария Реутская</i> ) .....	17	
Внутренние коммуникации — это стратегия, опирающаяся на научные исследования ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	18	
<b>Предисловие</b> ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	19	
Благодарности .....	24	
<b>Часть I</b>		
<b>ТЕОРИЯ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ</b> .....	25	
<b>1. По пути развития внутренних коммуникаций</b>		
( <i>Хизер Якли, Кевин Рак</i> ) .....	27	
Введение .....	27	
Осмысливая историю .....	27	
Истоки современных внутренних коммуникаций — публикации сотрудников .....	29	
Пропаганда или свобода: редакционная дилемма .....	33	
Новые технологии и новое мышление бросают вызов монополии корпоративных СМИ .....	36	
Социальные медиа и вовлеченность сотрудников .....	43	
Резюме .....	44	
Заключение: анализ и вопросы .....	46	
Благодарности .....	48	
Литература .....	49	
<b>2. Организационная культура</b> ( <i>Донна МакАлисэ</i> ) .....		53
Вступление .....	53	
Определения организационной культуры .....	53	
Сегментирование организационной культуры .....	58	
Культурные изменения .....	62	
Границы изменения культуры .....	64	
Культура как инструмент управления .....	70	
Резюме .....	71	
Литература .....	71	

<b>3. Аспекты внутренних коммуникаций и их использование для вовлеченности сотрудников</b> ( <i>Мэри Уэлли</i> ) .....	75
Введение .....	75
Определения .....	76
Аспекты внутренних коммуникаций .....	78
Внутрикорпоративные коммуникации .....	81
Эволюция вовлеченности сотрудников .....	83
Компоненты вовлеченности .....	91
Организационная вовлеченность .....	91
Коммуникации вовлеченности .....	93
Дальнейшее исследование .....	97
Литература .....	97
<b>4. Практики внутренних коммуникаций в Великобритании</b> ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	103
Введение .....	103
Внутренние коммуникации .....	104
Вовлеченность персонала .....	106
Голос сотрудника .....	110
Межличностные коммуникации и вовлеченность персонала .....	111
Внутренние коммуникации и организационная вовлеченность .....	112
Внутренние коммуникации в Великобритании .....	113
Роль лидеров во внутренних коммуникациях .....	116
Линейные менеджеры .....	117
Улучшения в практике внутренних коммуникаций .....	118
Развитие внутренних коммуникаций .....	119
Резюме .....	120
Литература .....	121
<b>5. Голос информированного сотрудника</b> ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	125
Введение .....	125
Поддержание информированности сотрудников .....	127
Предоставление сотруднику права голоса .....	133
Связь между голосом информированного сотрудника и организационной вовлеченностью .....	139
Резюме .....	141
Литература .....	142

<b>6. Коммуникации изменений</b> ( <i>Пол Харрисон</i> ) .....	146
Почему коммуникации изменений важны? .....	146
Что такое изменения? .....	147
Почему коммуникации изменений часто становятся неэффективными? .....	148
Какую роль играет организационный контекст? .....	150
Какие модели управления изменениями наиболее значимы? .....	151
Альтернативные подходы к управлению изменениями .....	154
Как руководство может провести организацию через изменения? .....	155
Что вызывает сопротивление изменениям и как с этим работать? .....	158
Трудности коммуникации изменений .....	160
Какой контент трансформационных коммуникаций необходим сотрудникам? .....	161
Выводы .....	163
Литература .....	163
<b>7. Сторителлинг — дело серьезное</b> ( <i>Лиша О'Мороху</i> ) .....	166
Введение .....	166
Почему специалистам по коммуникациям и руководителям высшего звена следует обратить внимание на сторителлинг? .....	167
Почему в коммуникациях не работают факты и цифры? .....	168
Почему мы не используем историю? .....	171
Как рассказывать истории .....	174
Можно ли использовать истории в бизнесе? .....	176
Слушая историю, мы станем менее критичными и категоричными. Почему? .....	177
Выводы .....	177
Литература .....	178
<b>8. Диалог с сотрудниками: формула успеха в бизнесе</b> ( <i>Найджел М. де Бюсси, Локвитпан Суправан</i> ) .....	179
Диалог с сотрудниками: бизнес-кейс на основе реальных практик .....	179
Что такое диалог? .....	180

Сотрудники как стейкхолдеры с «человеческим лицом» .....	182
Свойства диалога на практике .....	185
Диалог с сотрудниками и управление персоналом .....	187
Диалог с сотрудниками: бизнес-кейс .....	189
Влияние диалога с сотрудниками на финансовую эффективность компании.....	190
Влияние внимания к сотрудникам на корпоративную финансовую эффективность .....	194
Выводы. Прикладное значение исследования для специалистов по внутренним коммуникациям.....	198
Литература .....	200

<b>9. Критический и этический подходы к внутренним коммуникациям (Кевин Рак).....</b>	<b>205</b>
Введение .....	205
Критическая теория коммуникации .....	206
Искаженная коммуникация .....	207
Вовлеченность и участие сотрудников в принятии решений (ВУС).....	208
Вовлеченность сотрудников .....	210
Лидерство и коллективная мудрость .....	211
Властные полномочия .....	212
Доминирование .....	214
Сотрудники — это группа стейкхолдеров более высокого уровня .....	216
Этика.....	217
Этика специалиста по внутренним коммуникациям.....	220
Резюме.....	222
Литература .....	223

## **Часть II**

<b>ИССЛЕДОВАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>227</b>
--	------------

<b>10. На пути к успеху. Четыре ступени к эффективной внутренней коммуникации (Лиша О'Мороху) .....</b>	<b>229</b>
Слишком много инструментов, слишком мало времени .....	229
Хорошее начало — половина дела .....	232

Чем полезна данная глава.....	233
Сектор 1: Разработка стратегии .....	234
Сектор 2: Поддержка руководства .....	239
Сектор 3: Коммуникационные инструменты .....	242
Сектор 4: Измерения и оценка .....	245
Путешествие в будущее .....	248
Самопроверка.....	250
Заполнение секторов .....	251
Как выглядят лучшие практики внутренних коммуникаций .....	252
Литература .....	253

## **11. Практика на основе опыта: исследования и измерения внутренних коммуникаций**

<i>(Кевин Рак)</i> .....	256
Введение .....	256
С чего начать — подходы к исследованиям и измерениям .....	258
Новый подход — «Матрица внутренних измерений» CIPR .....	260
Опросники .....	263
ICQ 10.....	265
Анализ данных .....	266
Качественные исследования .....	272
Интервью .....	273
Фокус-группы .....	275
Анализ интервью и фокус-групп .....	277
Резюме .....	277
Литература .....	279

## **12. Планирование внутренних коммуникаций**

<i>(Кевин Рак)</i> .....	281
Введение .....	281
Важность планирования .....	282
Креативный подход к решению проблем .....	286
Постановка целей и таргетирование аудиторий сотрудников .....	288
Таргетирование аудиторий сотрудников .....	290
Стратегическое мышление.....	295
Тактика .....	297
Мозговой штурм.....	298

Оценка идеи .....	301
Планирование и ресурсы.....	302
Измерение.....	303
Резюме.....	303
Приложение А.....	304
Приложение В. Образец составления документа по коммуникационной стратегии и планированию.....	305
Литература.....	309
<b>13. Создание панели мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности</b> <i>(Гай Бэйли, Джеймс Хардинг)</i> .....	310
Введение.....	310
Панель мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности: сбор и интерпретация данных.....	312
Кейс: Панель мониторинга для Министерства иностранных дел.....	313
Панель внутренних коммуникаций и вовлеченности: оценка уровней.....	320
Панель мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности: итоги .....	329
<b>14. Интранет как эффективный бизнес-инструмент</b> <i>(Марк Моррель)</i> .....	336
Введение.....	336
Разработка стратегии.....	337
Согласование интранет-стратегии с организационной стратегией.....	337
Планирование улучшений.....	342
Управление интранетом.....	343
Пользовательский опыт.....	353
Оценка интранета.....	356
Резюме.....	357
<b>15. Социальные сети на крупном предприятии</b> <i>(Глория Ломбарди)</i> .....	358
Предпосылки.....	358
Сети без границ.....	360
Социальные сети для компаний .....	361
Сообщества.....	362
Участие в создании сообществ .....	364

Взаимодействие.....	365
Значимость взаимодействия .....	366
Обмен мнениями.....	367
Доступ к знаниям .....	369
Побуждение к действию .....	371
Наделение полномочиями .....	372
Важность культуры .....	374
Рольевые модели.....	375
Выбор правильной платформы .....	379
Резюме.....	380
Литература .....	381
<b>16. Стиль и язык изложения (Эллен Хейк).....</b>	<b>384</b>
Почему стиль и язык изложения имеют значение .....	384
Шесть ключевых факторов эффективной коммуникации .....	385
Литература .....	406
<b>17. Роль специалиста по внутренним коммуникациям (Энн Пилкингтон).....</b>	<b>407</b>
Введение .....	407
Стать стратегической функцией.....	408
Профессиональные навыки .....	409
Внутренние коммуникации: как история влияет на практику .....	410
Внутренние коммуникации как профессия .....	414
Чем занимаются специалисты по внутренним коммуникациям?.....	418
Внутренние коммуникации и изменения .....	422
Эффективное бизнес-партнерство .....	424
Ключевые стейкхолдеры для внутренних коммуникаторов .....	428
Заключение .....	430
Литература .....	431
<b>Об авторах.....</b>	<b>432</b>

## О чем эта книга

Перевод названия этой книги дался нам нелегко, и хотя мы, конечно, пришли к компромиссу, все-таки решили, что и название и само содержание нуждаются в некоторых пояснениях. Так появилось несколько предисловий — от каждого участника проекта русскоязычного издания книги.

...Примерно 15 лет назад вопросы внутренних коммуникаций имели в России в основном академический интерес. Сейчас эта тема становится все более актуальной.

Отечественные корпорации взрослеют быстро. Российские менеджеры внимательно следят за новейшими тенденциями в управлении, читают специальную литературу, участвуют в конференциях и семинарах. То, что без эффективных внутрикорпоративных коммуникаций трудно добиться эффективности экономической, понимают уже не только топ-менеджмент, но и специалисты среднего звена.

Внимание к внутренним коммуникациям возрастает по мере того, как свершается зримая и незримая управленческая эволюция, и от строгой иерархии компании переходят к построению децентрализованных команд. В условиях цифровой трансформации главным ресурсом компании становятся ее сотрудники.

Интерес к теме внутренних коммуникаций в России растет поступательно. Внутренние коммуникации включаются в общие корпоративные стратегии. Должность «менеджер по внутрикорпоративным коммуникациям» уже имеется в штатном расписании многих компаний. Консалтинговые агентства с интересом осваивают это направление, а некоторые даже перепрофилируются.

Достаточно серьезно за последние годы изменилась «инфраструктура» отрасли.

В 2004 г. была создана Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР). Она объединила директоров по коммуникациям и корпоративным медиа производственного и сервисного секторов. Ассоциация активно формирует рынок — проводит международные конференции, фестивали, семинары и саммиты, организует конкурсы на луч-

шие корпоративное медиа, видео, студенческую работу, взаимодействует с учебными заведениями по программам подготовки специалистов в области коммуникаций и корпоративных СМИ.

В 2005 г. несколько энтузиастов, объединенных горячим желанием обсуждать профессиональные вопросы, создали Сообщество внутренних коммуникаторов. Они разработали и начали проводить курсы и мастер-классы, выпустили несколько тематических книг, запустили радиопрограмму и свой канал на YouTube — одним словом, стали неотъемлемой и полезной частью российской индустрии внутренних коммуникаций. В настоящее время на рынке появляются все новые площадки для обмена лучшими практиками в области внутренних коммуникаций.

Не менее интересный опыт накоплен в компаниях, в первую очередь в области инструментария коммуникаций. Он претерпел почти революционные изменения. Интранет, мобильные приложения, корпоративные медиа стали неотъемлемой частью жизни сотрудников любой корпорации.

Можно с уверенностью сказать, что в России внутренние коммуникации завоевывают свои позиции как самостоятельная корпоративная функция, а услуги по консалтингу в этой сфере становятся все более востребованными.

Тем не менее мы часто обращаемся к западному опыту, и это не лишено оснований.

Несмотря на активное развитие внутренних коммуникаций в российских компаниях, суть этой деятельности далеко не всегда понятна и реально востребована. Речь идет о том, что один из создателей PR Эдвард Бернейс почти 100 лет назад называл «дорогой с двусторонним движением».

Во многих компаниях (и, если говорить объективно, не только в отечественных, но и в западных, и в транснациональных) коммуникации «движутся» по дороге с односторонним движением: монолог редко и дозированно превращается в диалог.

Порой приходится слышать, что наличие новых инструментов взаимодействия с персоналом, внедрение системы исследования сотрудников или развитие корпоративного волонтерства — важнейший маркер успешного развития внутренних коммуникаций, а их самое высокое достижение — это возможность сотрудника «быть услышанным»!..

Данная книга помогает понять, что это лишь «вторичные» признаки современных коммуникаций. Она рассказывает о том, как, опираясь на внутренние коммуникации, компании формируют особую корпоративную культуру, где присутствуют свобода и разнообразие мнений, где хорошо информированный сотрудник из объекта воздействия становится полноправным партнером и участником коммуникаций. Это ответственный, способный к самостоятельным суждениям и выражению собственного мнения субъект, вовлеченный в деятельность компании и готовый нести ответственность за свою позицию.

Именно здесь и начинается настоящая работа специалистов по внутренним коммуникациям — необходимы их профессиональные умения формировать своевременную, регулярную и устойчивую обратную связь между сотрудниками, отделами и руководством. По сути, в книге речь идет совсем не о сотруднике, которого «проинформировали» и который получил «право голоса». Авторы книги рассказывают о том, как, используя внутренние коммуникации, постепенно формировать новый модус — корпоративную культуру участия или соучастия.

Наш небольшой коллектив, подготовивший эту книгу к изданию, — Анна Айзенштадт, Мария Реутская и я — желает вам приятного и полезного чтения!

*Ася Векслер,*

кандидат политических наук,  
доцент департамента интегрированных коммуникаций  
факультета коммуникаций, медиа и дизайна НИУ ВШЭ

# Книга отражает вектор развития внутренних коммуникаций

Учебная и деловая литература по внутренним коммуникациям пришла в Россию чуть позже, чем книги по связям с общественностью, рекламе и маркетингу. Тем не менее уже появились и отечественные работы по внутренним коммуникациям. А вот на практике инфраструктура пока еще не очень развита.

Это касается и среды внутренних коммуникаций, которая находится в стадии формирования, и понятийного аппарата. Тем интереснее и ответственнее становится задача переводчика — точно передать смысл сказанного, а не просто написать те же слова на другом языке.

В то же время личный 20-летний опыт практической работы в сфере PR подсказывает, что каркас обрстет реалиями очень быстро. В настоящее время на наших глазах формируется многомерная экосистема внутренних коммуникаций, по ее капиллярам уже бежит информация, создавая среду осведомленности и выводя на новый уровень взаимоотношения работодателя и сотрудников.

«Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника» — труд коллектива авторов. Кто-то из них более академичен, кто-то старается пояснить сложные понятия с помощью доступных даже для неспециалиста образов, кто-то использует многоступенчатые формулировки, кто-то пишет легко и кратко. Все эти оттенки отражают разнообразие подходов к внутренним коммуникациям, комплексный характер проблематики и заинтересованность со стороны специалистов разных уровней и направлений. В русском переводе сохраняются авторские подходы и интонации.

Сразу после ретроспективы внутренних коммуникаций и анализа текущей ситуации авторы переходят к концепции «голоса информированного сотрудника», обосновывая его значение для успешного развития компании, будь то бизнес, больница или государственное учреждение. Вся книга посвящена переходу от вертикальной нисходящей коммуникации в формате распоря-

жения руководителя к диалогу на равных, к командному взаимодействию, к налаживанию информативной обратной связи. При этом голос информированного сотрудника рассматривается как маркер свободных конструктивных отношений, а специалист по коммуникациям — как ответственный за создание среды, в которой такие отношения возможны, в которой они возникают и развиваются, в которой звучит голос информированного сотрудника, и решения принимаются с учетом реальной обратной связи.

Однако пока это лишь целевая модель. Авторы показывают нам вектор развития внутренних коммуникаций. Их доводы вполне убедительны, поэтому, скорее всего, в обозримом будущем мы обнаружим, что мечты о симметричной двусторонней коммуникации обратной связи стали реальностью, а стратегия развития компании опирается в том числе на голос информированного сотрудника.

*Анна Айзенштадт,*  
генеральный директор Коммуникационного  
агентства «АГТ-Приволжье»

# Книга об основных принципах взаимодействия с сотрудниками

Это первое международное издание, посвященное внутренним коммуникациям, которое было переведено на русский язык. Книга особенно ценна тем, что представляет собой фундаментальный академический труд, основанный не только на лучших организационных практиках, но и на многочисленных теоретических научных исследованиях и разработках, которых так не хватает современным российским практикующим специалистам. В работе над книгой приняли участие 14 крупнейших экспертов в области коммуникаций, представляющих как академическую науку, так и крупнейших практикующих специалистов, — Мэри Уэлш, Глория Ломбарди, Энн Пилкингтон и др.

В России катастрофически мало высших учебных заведений, где преподают дисциплину «внутренние коммуникации», несмотря на то что современный рынок труда испытывает острую нехватку специалистов в этой области. Мне посчастливилось быть студенткой международного эксперта в области внутренних коммуникаций Кевина Рака. Его огромный вклад в развитие и продвижение внутренних коммуникаций в научной среде невозможно переоценить. Многолетние исследования и разработки Кевина Рака, посвященные внутренним коммуникациям, были признаны международным сообществом внутренних коммуникаторов.

Я рекомендую книгу к прочтению всем, кто занимается внутренними коммуникациями и управлением персоналом. Топ-менеджеры и собственники бизнеса, которые хотят понять основные принципы взаимодействия с сотрудниками, найдут в ней много ценных и важных советов. Я надеюсь, что данная книга станет настольной для тех, кто хочет более глубоко и всесторонне изучить этот предмет: узнать историю становления внутренних коммуникаций, проследить их развитие и роль в организации, понять взаимосвязь коммуникаций и вовлеченности, а также важность коммуникаций в эпоху изменений.

*Мария Реутская,*

эксперт по корпоративным коммуникациям и HR бренду

# Внутренние коммуникации — это стратегия, опирающаяся на научные исследования

Я очень рад, что книга «Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника» переведена на русский язык.

Хочу поздравить организаторов проекта издания и поблагодарить всю команду и переводчика за их нелегкую работу.

Несмотря на то что уже много лет признается важность коммуникаций внутри организации, внутренние коммуникации — относительно новая управленческая дисциплина. Однако она стремительно получает признание как чрезвычайно важная и значимая функция, которая способствует более эффективным инновациям, более высокой вовлеченности сотрудников и большей организационной эффективности.

Эта книга объясняет некоторые теории, лежащие в основе лучших практик и этического подхода. Она основана на идее, что внутренние коммуникации — это стратегическая функция, которая опирается на надежные научные исследования.

Внутренние коммуникации слишком важны, чтобы быть просто «придуманными на ходу». Существуют основные принципы, направляющие нас к успешной практике, которая может быть адаптирована в любой организации мира.

Я надеюсь, что вы найдете эту книгу вдохновляющей, интересной и полезной. И я с нетерпением жду, что в ближайшие годы в России будет развиваться и распространяться профессия внутреннего коммуникатора.

С наилучшими пожеланиями,

*Кевин Рак,*

доктор философских наук, редактор и соавтор книги  
«Исследуя внутренние коммуникации. Голос  
информированного сотрудника», руководитель курса  
для специалистов по внутренним коммуникациям  
Chartered Institute of Public Relations (CIPR), PR Academy

# Предисловие

*Кевин Рак*

Перед вами полностью переработанное и дополненное третье издание книги «Исследуя внутренние коммуникации». Это результат взаимодействия 14 специалистов, представляющих академическую науку и практическую сферу. Нас объединяет вера в ценность внутренних коммуникаций — дисциплины, слишком долго остававшейся в тени.

Книга написана для специалистов по внутренним коммуникациям, а также для студентов, желающих изучать предмет на основе академического подхода, который делает практические знания более стратегическими и эффективными. Специалисты и студенты таких направлений, как связи со СМИ, связи с общественностью, Public Affairs, кризисные коммуникации, маркетинг, SMM и диджитал-коммуникации, управление персоналом, также найдут ценную информацию о внутренних коммуникациях.

Как редактор я хотел бы озвучить свое видение внутренних коммуникаций, поскольку моя позиция неизбежно влияет на структуру и содержание книги. Во-первых, я уверен, что внутренние коммуникации — критически важная часть менеджмента, которая дает организациям возможность быть более успешными. Это также наиболее значимый инструмент вовлеченности персонала, влияющий и на эффективность организации, и на благополучие сотрудников. Во-вторых, я верю, что связи с общественностью должны быть основаны на достоверной информации. Это подразумевает исследование, анализ, рефлексию, постановку целей и измерение. В-третьих, я верю, что внутренние коммуникации должны быть самостоятельной управленческой дисциплиной. Когда это направление рассматривают как одну из функций отдела по связям с общественностью, маркетинга или управле-

ния персоналом, оно сужается в лучшем случае до реактивной тактики. Хотя я признаю, что у внутренних коммуникаций много общего с другими дисциплинами, но велико и отличие, основанное на особенности выстраивания коммуникаций внутри компании и взаимоотношений с сотрудниками, которые являются наиболее значимой группой стейкхолдеров. В-четвертых, я уверен, что лучшие практики должны обеспечивать сотрудникам право на заявление своей позиции. Если внутренние коммуникации используются лишь для того, чтобы транслировать сотрудникам то, что считает нужным руководство, то это форма искаженных коммуникаций, или пропаганды, которая отталкивает сотрудников. Развитые организации признают, что высокая вовлеченность и эффективность складываются из сочетания информирования сотрудников об интересующих их вопросах и предоставления им права голоса, к которому серьезно прислушиваются. Именно это я называю «голосом информированного сотрудника». И наконец, я верю, что обучение и образование специалистов по внутренним коммуникациям прокладывает дорогу к более глубокому профессиональному признанию.

Книга состоит из двух частей. Часть I посвящена теории внутренних коммуникаций и написана академическим языком, отражающим важность развития теории в русле актуальной научной мысли. В части II внимание акцентируется на исследовании, планировании и управлении. Стиль ее менее академичен и ближе к практике. Таким образом, структура книги подчеркивает значимость теоретической основы практической деятельности. Это важно в том случае, если внутренние коммуникации получают признание в качестве профессиональной дисциплины. В отличие от многих других книг, в данной нет акцента на тактику. Вместо этого подчеркивается, что, прежде чем выбирать каналы и инструменты, необходимо провести исследования и вдумчиво разработать планирование.

Книга начинается с абсолютно новой главы об истории внутренних коммуникаций. В ходе работы над ней мы с Хизер Якли обнаружили много интересных фактов, касающихся эволюции внутренних коммуникаций. В частности, Хизер нашла экземпляр газеты 1840 г., изданной сотрудниками и для сотрудников. Однако этот эксперимент по вовлеченности персонала оказался прежде-

временным, он не стал трендом, и инициативу перехватили «корпоративные редакторы». Такая ситуация и сформировала основы большинства внутренних коммуникаций вплоть до 1980-х годов. Влияние этой ситуации сохраняется до сих пор, смещая акцент на односторонние коммуникации. Однако положение меняется по мере роста понимания тех выгод, которые несут организациям и персоналу двусторонние коммуникации. Часть исследований для написания данной главы были выполнены в британском Институте внутренних коммуникаций (The Institute of Internal Communication), руководитель которого Стив Досвелл любезно позволил нам с Хизер изучить архивы.

В главе 2 Донна МакАлисэ отмечает значение организационной культуры для работы с внутренними коммуникациями. Ею исследуются типология организационных культур, уровней культуры и границы изменения культуры, а также рассматриваются модель жизненного цикла Шейна и культура как управленческий инструмент.

Главы 3, 4 и 5 посвящены связи между внутренними коммуникациями и вовлеченностью персонала. В главе 3 Мэри Уэлш прослеживает эволюцию управления персоналом и подчеркивает все более широкое распространение персоналоцентричного подхода. Она обращает внимание на такие аспекты вовлеченности, как *организационная вовлеченность* и ее значение для коммуникационного процесса. В главе 4 я привожу обзор состояния практики внутренних коммуникаций в Великобритании и соотношу ее с четырьмя факторами вовлеченности персонала, отмеченными в докладе МакЛеода и Кларка в 2009 г. В нем отмечается, что специалисты по внутренним коммуникациям прежде всего занимаются прикладными коммуникациями и хотели бы посвящать больше времени исследованиям и получению обратной связи от персонала. В главе 5 рассматриваются два стимулирующих фактора вовлеченности: поддержание информированности персонала (стратегический нарратив) и право голоса сотрудников. Я обосновываю перевод этих аспектов внутренних коммуникаций в ранг двух основополагающих принципов эффективной практики, формирующей новую концепцию «голоса информированного сотрудника».

Коммуникации изменений рассматриваются в главе 6. Пол Харрисон приводит наиболее известные модели изменений и тут

же противопоставляет им альтернативные варианты. Он исследует, как руководители могут провести персонал через изменения и как можно работать с сопротивлением изменениям. Центральная идея главы — анализ информации, в которой нуждается персонал во время изменений.

Глава 7 посвящена сторителлингу. Автор главы Лиша О'Мороху отмечает: «Зачастую коммуникации от руководства неверно интерпретируются сотрудниками из-за чрезмерного использования профессионального жаргона. Жаргон и новояз сотрудники воспринимают с трудом». Лиша подчеркивает, что истории, которые руководство рассказывает сотрудникам, позволяют апеллировать к эмоциям, уходя от сухих фактов и цифр. Она также исследует основы качественного сторителлинга.

Продолжая эту тему в главе 8, Найджел М. де Бюсси и Локвитпан Суправан рассуждают о диалоге. Авторы объясняют, что «настоящий диалог предполагает слушать больше, чем говорить, иметь позитивный настрой и готовность изменить собственную позицию». В главе приводятся исследования, проведенные в Австралии, согласно которым сфокусированность на сотрудниках оказывает существенное влияние на финансовые показатели компании. Это влияние значительно сильнее, чем ориентация на любую другую группу стейкхолдеров, будь то акционеры, клиенты, поставщики, местные сообщества или организации, заботящиеся об окружающей среде.

В главе 9 — последней в части I — исследуется альтернативный, критический подход к внутренним коммуникациям. Чтение этой главы может стать вызовом для практикующих специалистов, поскольку подводит нас к более глубокой рефлексии относительно нашей роли и этики внутренних коммуникаций.

В части II мы переключаем внимание на практику развития эффективных внутренних коммуникаций. В главе 10 Лиша О'Мороху представляет 4 шага к успешным внутренним коммуникациям. Здесь же приведен простой в использовании инструмент — матрица организационных коммуникаций, которая позволяет измерять и улучшать качество коммуникаций. В главе 11 я рассказываю об основах исследования внутренних коммуникаций, которые позволяют ставить измеримые коммуникационные цели. В том числе привожу новый инструмент исследования внутренних коммуни-

каций ICQ 10, который дает возможность практикующим специалистам оценивать наиболее значимые аспекты внутренних коммуникаций. В главе 12 показано, как исследование с помощью инструментов, рассмотренных в главах 10 и 11, повышает эффективность стратегического планирования. В главе 13 Гай Бэйли и Джеймс Хардинг рассказывают о создании панели мониторинга (dashboard) внутренних коммуникаций и вовлеченности. Кейс основан на проекте, впервые реализованном авторами в Министерстве внутренних дел Великобритании. В главе показано, как можно использовать данные для демонстрации ценности внутренних коммуникаций.

В главах 14 и 15 фокус смещается от планирования и измерений к интранету и корпоративным социальным сетям — двум «хитам» практической работы. В главе 14 Марк Моррель обращается к своему опыту работы в качестве интранет-менеджера British Telecom, чтобы составить эффективное руководство по управлению этим инструментом. Здесь же рассматриваются форматы и стандарты публикаций. В главе 15 Глория Ломбарди исследует, как корпоративные социальные сети влияют на культуру компаний и инструменты внутренних коммуникаций. В главе рассматриваются вопросы, посвященные сообществам, совместным творческим проектам, коллаборациям и обмену знаниями. Приведен ряд практических примеров из ресурса [www.simply-communicate.com](http://www.simply-communicate.com).

В главе 16 Эллен Хейк дает отличные советы, как и в какой тональности писать. Поскольку в практической плоскости мы видим движение к менее формальному стилю, важно найти правильный тон коммуникации. Эллен задает рамки, основываясь на шести направлениях: сфокусированность на аудитории, постановка четкой цели, выбор правильной тональности, использование слов с четким значением, чтобы избежать двусмысленности, структурирование коммуникации и, наконец, доступность для большинства сотрудников.

В заключительной главе книги Энн Пилкингтон рассматривает те изменения, которые несет фигура самого специалиста по внутренним коммуникациям. Она подчеркивает важность сочетания профессиональных и управленческих навыков, обучения и образования, а также значимость развития внутренних коммуникаций как профессии. В главе приводится обзор знаний, необходимых

для практической деятельности, профессиональных требований к специалисту по внутренним коммуникациям, которые предъявляются при подборе сотрудника. Кроме того, рассматриваются возможные изменения, которые привносят в эти сферы корпоративные социальные сети.

## Благодарности

Я хотел бы выразить благодарности Мэри Уэлш, Тони Беннетту, Барбаре Менара, Питу Томасу и Ричарду Сондри из Университета Центрального Ланкашира за поддержку моего исследования, которое заставило меня задуматься о «голосе информированного сотрудника».

Хотел бы также поблагодарить мою жену Энн Пилкингтон за поддержку и понимание, оказанные во время написания и редактирования книги.

И наконец, хочу поблагодарить всех студентов специальности «внутренние коммуникации» CIPR<sup>1</sup>, которым я преподавал и которые вдохновляли меня своим энтузиазмом к учебе.

---

<sup>1</sup> CIPR (Chartered Institute of Public Relations, Великобритания) — структура, объединяющая около 10 тысяч специалистов в области связей с общественностью. Цель организации — поддержка и развитие профессиональной деятельности, разработка и соблюдение профессиональных стандартов, а также распространение лучших практик в области связей с общественностью.

*Часть I*

# **Теория внутренних коммуникаций**



# 1. По пути развития внутренних коммуникаций

*Хизер Яксли, Кевин Рак*

## Введение

История и развитие внутренних коммуникаций исследованы мало, хотя превалирует точка зрения, что эта молодая дисциплина прошла путь от решения тактических задач до стратегической работы в течение последних 20 лет. В данной главе прослеживаются истоки современных внутренних коммуникаций, которые восходят к публикациям XIX в. Авторы опираются на исследование, представленное на Международной конференции по истории связей с общественностью в Борнмутском университете в 2013 г., а также на последующее обсуждение с участием авторитетных специалистов в данной области.

## Осмысливая историю

Несмотря на то что история «движется непрерывно» [Cutlip, 1994, р. xvii], принято разбивать историографию той или иной области на сегменты или периоды развития. Например, в главе 17 Пилкингтон исходя из представленной в 1984 г. Грюнигом и Хантом модели PR-практики США (табл. 1.1) предлагает аналогичные стадии для внутренних коммуникаций — развлечение, информирование, убеждение и вовлечение персонала, хотя не приводит периодизацию данных этапов.

Другие авторы представляют 1960-е годы как время эволюционных сдвигов в практике внутренних коммуникаций. Смит и Маунтер [Smith, Mounter, 2008] приводят три периода развития,

Таблица 1.1.

**Исторические модели практики связей с общественностью**  
**[Grunig, Hunt, 1984, p. 22]**

<i>Модель</i>	Работа пресс-агентов/ публицити	Информирование аудитории	Двусторонняя асимметричная	Двусторонняя симметричная
<i>Цель</i>	Пропаганда	Распространение информации	Научно обоснованное убеждение	Взаимо-понимание
<i>Период</i>	Конец 1880-х годов	Начало 1900-х годов	1920-е годы	Конец XX в.
<i>Историческая личность</i>	П.Т. Барнум	Айви Ледбетгер Ли	Эдвард Бернейс	Артур У. Пейдж

предложенных Брэндонем [Brandon, 1997], которые они определяют следующим образом: индустриальные отношения (до 1960-х годов), реалистичная журналистика (1960–1980-е годы) и маркетинг (после 1980-х годов). Они считают, что можно добавить и четвертый период, чтобы ввести тему роли персонала и внимания к его мнению. Мелькрам [Melcrum, 2012] предлагает три этапа прогресса: эксперты-одиночки (1940–1960 гг.), стратегические партнеры (1960–2000 гг.) и «организационные связи» (XXI в.).

Все эти концепции признают развитие концепции внутренних коммуникаций от подхода «приказ и контроль» к вовлечению персонала (рис. 1.1).

Однако концепции этапов развития подверглись критике [Lamme, Russell, 2010], потому что они пытаются представить современные практики как модификацию технологий прошлых лет. Кроме того, такое описание истории как дискретного нарратива оставляет за скобками непрерывное развитие, а также прорывные решения и повторения прошлых тем [Murphie, Potts, 2003].

Тем не менее, чтобы проследить современную траекторию внутренних коммуникаций, важно установить историю вопроса,

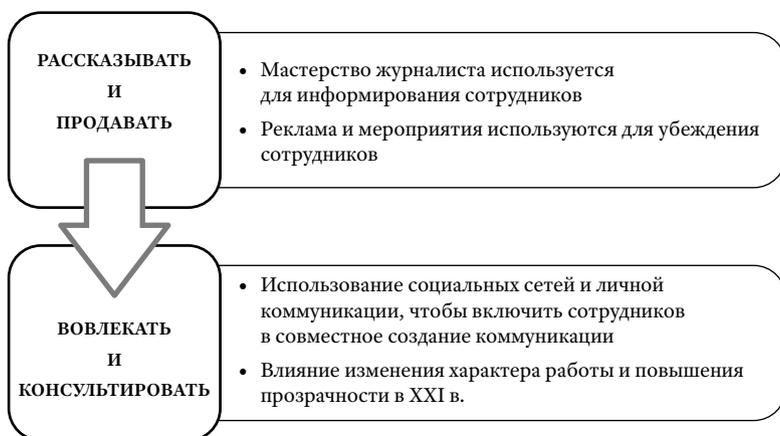


Рис. 1.1. Историческое развитие концепции внутренних коммуникаций

проверить релевантность эволюционных интерпретаций и определить, может ли прошлое предложить инсайты и уроки, актуальные для современной практики.

## Истоки современных внутренних коммуникаций — публикации сотрудников

Происхождение формальных внутренних коммуникаций связано с возрастающей индустриализацией общества на рубеже XIX–XX вв. и с необходимостью восполнить «потерю личного контакта между работодателем и работником» [Haynes, 1922, p. 81] с помощью печатных публикаций «как средства коммуникации между членами организации».

В 1834 г. немецкий экономист Фридрих Лист посоветовал группе немецких промышленников — собственников производства основать газету для персонала фабрик. Стоит отметить, что первые документально зафиксированные корпоративные журналы выходили в США. В 1840–1845 гг. на хлопковой фабрике Лоуэлла (Новая Англия) выходило издание «Lowell Offering» (рис. 1.2). Его подготовкой, редактированием и выпуском занимался женский коллектив [Mercer, 1948, p. 406]. Однако, несмот-

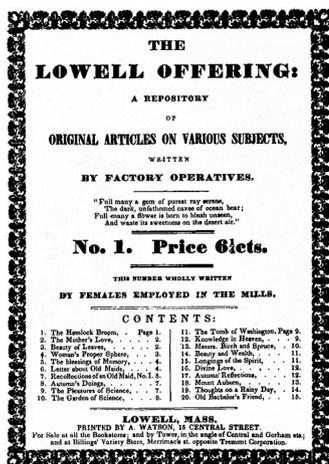


Рис. 1.2. Первое издание «The Lowell Offering» — написано сотрудниками [срок действия авторских прав истек]

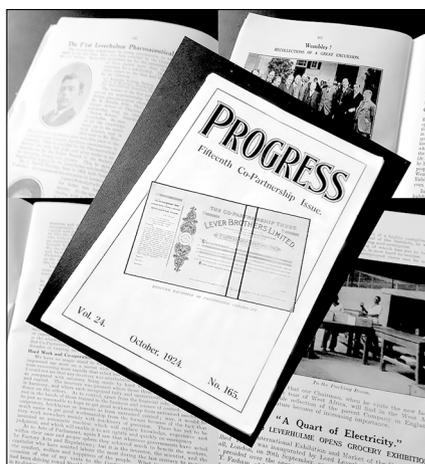


Рис. 1.3. Внутренняя публикация Lever Brothers, журнал «Progress»

ря на независимость издания, один бывший рабочий упрекал его в том, что им «управляет корпорация» [Voice of Industry, 1845].

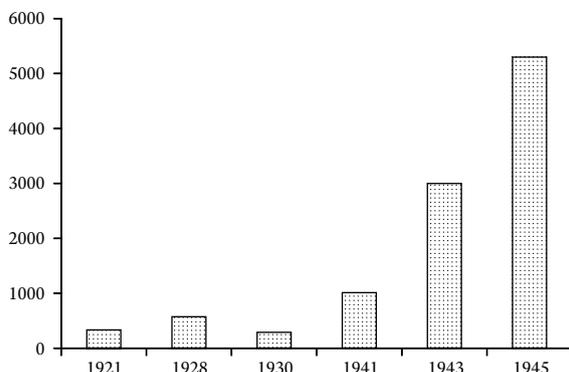
В 1895 г. британский производитель мыла — Lever Brothers представил свой «Post Sunlight Monthly Journal», «написанный сотрудниками и для сотрудников» [Black, 2007, p. 134]. Однако в 1899 г. издание сменил журнал «Progress» (рис. 1.3), который, хотя и поощрял участие сотрудников, но редактировался компанией. На это же указывает Тёрнер [Turner, 2011]: несмотря на то что в 1880 г. служащие железнодорожной компании начали выпускать журнал для сотрудников, он, скорее, отражал интересы руководства, а не самих железнодорожников; очевидно, это связано с положением служащих в иерархии компании. В начале 1900-х годов немецкий промышленник Крупп начал выпуск газеты и создал фотоотдел для внутренних коммуникаций [Hediger, 2009]. Фэр утверждал, что они отражают культуру авторитарного управления, тогда как любые коммуникации должны быть голосом компании [Fear, 2005].

Журнал «Progress», внутреннее издание Lever Brothers, был «средством внутренней коммуникации» между центральным офисом компании и производством в городе Порт-Санлайт, зарубежными представительствами и другими бизнесами, а также с «клиентами и друзьями». При скромном формате 130 × 190 мм журнал насчитывал 232 страницы, которые содержали в основном текст и несколько черно-белых фотографий, иллюстрировавших некоторые события. В октябрьском выпуске 1924 г. (№ 24/165) было много статей. Они посвящены преимущественно 73-летнему главе компании лорду Левенгульму и его активной деятельности в обширной сфере бизнеса. Другие материалы рассказывали о новых директорах, посетителях Порт-Санлайта, об успехах компании и полученных поздравлениях, о похоронах, спортивных новостях, наградах и грантах, а также о некоторых крупных проектах компании. Кроме того, прилагался список рождений, бракосочетаний и кончин. Интересный репортаж рассказывает о том, как 15 тыс. человек — работников и их семей — по приглашению главы компании посетили Королевскую выставку в Уэмбли, где ее величество королева Мэри изволила попросить упаковку стирального порошка на стенде Lever Brothers.

Вполне современный формат представлен зарисовками от читателей — сегодня их назвали бы «общественными корреспондентами» — это реклама компании на скачках Дерби, использование коробки из-под мыла в качестве улья или забавный случай, связанный с детской интерпретацией названия мыла. Столь же актуально выглядит и кампания за бережливость и сокращение отходов — инициатива «Бюро предложений» в Порт-Санлайте. Но наибольший интерес представляют весьма воодушевляющие статьи от лица главы компании. Они затрагивают такие темы, как преимущества научного прогресса и индустриализации, большевизм и национальное благосостояние, а также достоверность рекламы.

Блэк указывал, что большинство ранних корпоративных журналов «принадлежали компании, финансировались и редактировались компанией, выпускались для компании, даже если материал для заполнения страниц исходил от персонала. Весьма немногие издания редактировались и издавались только самими сотрудниками» [Black, 2007, p. 13].

Концепция корпоративных изданий развивалась одновременно во многих странах, включая США, Великобританию, Германию, Индию [Gupta, 2005] и Канаду [Germain, 1996]. Некоторые издания имели глобальный охват. Блэк [Black, 2007] считает это инструментом улучшения коммуникации между сотрудниками, работающими в разных местах, и отмечает, что к началу 1920-х годов тираж журнала «Progress», издаваемого Lever Brothers, достиг 250 тыс. экземпляров. Другие запускали региональные версии: в 1899 г. в Великобритании впервые вышло из-



**Рис. 1.4.** Количество внутренних публикаций в США на основе данных исследования [Mercer, 1948]

дание компании NCT<sup>1</sup> — «National Post» [Rickards, 1974], а через 16 лет компания представила журнал для своих сотрудников в США — «NCR News» [Mercer, 1948].

Мерсер отмечал существенный рост корпоративных изданий в США начиная с 1900 г. [Mercer, 1948]. Он приводит 35 названий, появившихся до 1910 г., однако неизвестно, сколько исчезло без следа к 1940-м годам. В обзоре, выполненном Университетом Чикаго в 1921 г. [Haunes, 1922], указано, что четверть изданий выходило ранее 1917 г., причем охват 65% из них достигал тысячи сотрудников.

Мерсер показывал расцвет и закат внутрикорпоративных изданий в США между 1921 и 1945 гг. [Mercer, 1948] (рис. 1.4). Он утверждал, что после первоначального роста, наблюдавшегося до 1928 г., половина изданий исчезли к 1930 г. Небольшое увеличение количества отмечалось вплоть до 1936 г., затем на волне бурных индустриальных процессов интерес возобновился. К 1945 г. количество изданий превысило 5000.

К 1948 г. корпоративными изданиями славилась в основном американская промышленность, несмотря на то что они требо-

<sup>1</sup> Компания, основанная для производства кассовых аппаратов в конце XIX в. В настоящее время выпускает платежные терминалы, банкоматы, специализированное оборудование для регистрации финансовых операций и т.п. — *Примеч. пер.*

вали существенных инвестиций. Ежемесячно распространялось 40 млн экземпляров, а суммарные затраты оценивались в 50 млн долл. в год [Mercer, 1948].

В Великобритании дефицит бумаги в 1940-х годах сказался на развитии корпоративной прессы, однако формирование Британской ассоциации промышленных редакторов (British Association of Industrial Editors) в 1949 г. ознаменовало возобновление интереса к корпоративным изданиям.

## Пропаганда или свобода: редакционная дилемма

Создание изданий для сотрудников отражало признание важности отношений с персоналом, которое подпитывалось в США развитием управленческих теорий. Об этом свидетельствует Хотторнский эксперимент<sup>2</sup>, проведенный с 1924 по 1933 г. в компании Western Electric (в то время это был телефонный завод) рядом с Чикаго [Hassard, 2012]. Компания придерживалась «индустриального патернализма», характерного для первых корпораций. Хотя Хаззард описывал его как «жесткую позицию» и «непоколебимое отрицание профсоюзов» [Hassard, 2012, p. 1431], Берне отмечал, что руководство внедряло социальные программы для сотрудников, чтобы не допустить самоорганизации персонала [Beirne, 1957].

Американский «План корпоративных отношений» [Heale, 1990] предполагал использование коммуникаций с сотрудниками для того, чтобы «продать» преимущества политики компании, а корпоративной прессе отводилась роль «центрального компонента послевоенных социально-капиталистических инициатив» [Brown, 2005, p. 142]. Два десятилетиями позже Паулисон [Powlison, 1947] в «Harvard Business Review» отдавал должное внутренним коммуникациям как средству сокращения напряженности в промышленности, но в то же время отмечал, что рабочим, не получавшим информацию из корпоративной прессы, она была безразлична.

---

<sup>2</sup> Комплексные исследования производительности труда проводились в компании Western Electric (г. Хоторн, Иллинойс) с целью определения корреляции между условиями и производительностью труда. — *Примеч. пер.*

Браун [Brown, 2005] отмечал возникновение отделов по работе с персоналом в американских фирмах после Первой мировой войны, которые ценили корпоративные издания как эффективную форму коммуникации. В этих изданиях работали профессиональные, квалифицированные редакторы [Mercer, 1948]. Генри [Henry, 1972, p. 105] приводил данные по США, опубликованные в 1966 г.: один из трех журналистов, оставивших работу в СМИ, в течение 10 лет переходил в «корпоративное издание или профсоюзную газету». Именно здесь возникает редакционная дилемма между корпоративным контролем и независимой точкой зрения редакторов. Последние видели себя как «отраслевые журналисты», работавшие «на благо общества, частью которого мы сами являемся» [Samain, 1956, p. 54].

Исследование показывает, что к 1957 г. 63% отделов по связям с общественностью отвечают за публикации для сотрудников [Bird, Yutzy, 1957], а менее 30% корпоративных редакторов работают над такими материалами на постоянной основе [Wilson, 1974]. Хотя Смит [Smith, 1961] настаивал, что корпоративные издания следует выделять из связей с общественностью, он отводил корпоративным публикациям роль инструмента «укрепления духа» (с. 61) и распространения новостей, касающихся персонала и их работы. Эту информационную роль подчеркивал А.Г. Вэйман [Wareham, 1956], редактор газеты «Daily Mail», считавший, что внутренние издания должны отражать структуру «общегражданской» прессы.

Ведущий британский промышленник лорд Стоукс советовал редакторам корпоративной прессы «бороться, чтобы сделать газету заслуживающей доверия, привлекательной для читателей, а не просто пропагандистским листком руководства». Эту позицию отражала газета его компании «Leyland Mirror», которая содержала и критику руководства [Snobel, 1975]. Такое отношение показывает изменение, произошедшее в 1970-х годах. Консультант Фрэнк Джефкинс указывал [Ibid.], что внутренние издания следует использовать для убеждения сотрудников в «способности руководства эффективно управлять бизнесом», а не в качестве традиционного инструмента «поддержки лояльности персонала», «игрушки руководства» или «трибуны для мудрого начальника».

Смит [Smith, 1961b, p. 193] считает, что фигура «корпоративного редактора» появилась после Второй мировой войны в результате эволюции от задачи, порученной сотруднику-энтузиасту, к функциям квалифицированного журналиста и затем отдельной профессии. Однако такой подход умаляет вклад сотрудников, перенося центр тяжести на работу профессионалов в области коммуникаций и одновременно утверждая контроль руководства за внутренним изданием. Белл [Bell, 1973] доказывает, что корпоративные редакторы добились доверия руководства благодаря использованию профессиональных компетенций при исполнении роли «члена управляющей команды», а не независимой или хотя бы ассоциированной единицы.

Смещение фокуса на профессиональную редакторскую работу произошло в ущерб вовлечению персонала. Внутренние коммуникации перестали быть такими, как их описывал Александр Герон в 1942 г.: коммуникации с сотрудниками — это «двусторонний обмен информацией; это не кампания по убеждению или пропаганде; здесь требуется свобода и возможность задавать вопросы, получать ответы и обмениваться идеями» (цитата по: [Нау, 1974]). Через 30 лет Черчилль [Churchill, 1974] указывал на недостаток доверия в компаниях, уверенных, что «наличие журнала само по себе решает их коммуникационные проблемы». Он отмечал, что если не обеспечить сотрудникам возможность участвовать в создании корпоративного издания или влиять на него, то появится неофициальная критика руководства.

Д'Апри [D'Aprix, 1979, p. 25] видит проблему в том, что корпоративное издание играет роль «обычного» СМИ, а не инструмента организационных коммуникаций, который обращается к стратегическим вопросам. Это подчеркивает значение в коммуникациях человеческих отношений, а не технологий. Д'Апри рассматривает специалистов по внутренним коммуникациям как проактивных «предвестников и толкователей изменений» (с. 26), а не как журналистов или репортеров, сообщающих

**Размышление 1.** Есть ли у вашей организации печатное издание? Кто отвечает за его содержание? Отражает ли оно позицию сотрудников и содержит ли критику в адрес руководства? Какова история издания? Если у вас больше нет печатного издания, когда прекратился его выпуск и почему?

об уже произошедшем. Хотя Д'Апри и сомневался в способности специалистов по внутренним коммуникациям справиться с такой задачей, он настаивал на фасилитации межличностных, а не массовых коммуникаций с целью построения отношений с сотрудниками и достижения того состояния, о котором говорил Герон. Проследивая тенденцию 1980-х годов, можно сформулировать гипотезу о том, что профессиональное издание корпоративных СМИ нанесло ущерб эффективности внутренних коммуникаций.

## **Новые технологии и новое мышление бросают вызов монополии корпоративных СМИ**

1980-е и 1990-е годы стали временем глобальных экономических изменений, основой которых были главным образом технологии. В Великобритании этот период связан с политическими трансформациями, бурными индустриальными процессами и укреплением индивидуализма, связанными с тэтчеризмом<sup>3</sup>. В США, как указывает Райт [Wright, 1995], 1980-е годы стали периодом жесткой глобальной конкуренции, в которой эффективность компании измерялась стоимостью ее материальных активов. Способом повышения эффективности считалось существенное снижение издержек, в том числе передача производства высокомотивированным рабочим за рубежом. Квэйт [Quate, 1986] отмечал, что в США изменялась позиция работников. Сотрудники все чаще ожидали от компании решения своих проблем. Люди повсеместно отмечали желание и потребность получать намного больше информации, чем предоставляли их компании.

В начале 1980-х годов Бланд [Bland, 1980] показывал, что к внутренним коммуникациям следует подходить как к важному управленческому инструменту. Парсло [Parsloe, 1980, p. 19] отмечал, что Confederation of British Industries рассматривала коммуникации со всеми сотрудниками как обязанность менеджмента и подчеркивала, что полагаться на профсоюзы в доведении до пер-

---

<sup>3</sup> По имени премьер-министра Маргарет Тэтчер, известной в том числе жесткой позицией по вопросу закрытия шахт и безработицы. Получила прозвище «железная леди». — *Примеч. пер.*

сонала позиции руководства «опасно». Однако многое говорит о том, что коммуникации зачастую запаздывали. Холмс [Holmes, 1986] сообщал, что лишь 34% рабочих на производстве считали, что руководство заботится о благополучии сотрудников. Когда Мердок поставил персонал перед выбором, принять изменение характера работы с ближайшего понедельника или уволиться, это было расценено как «акт величайшей бесчужденности».

Как заявляет Квирк, 1980-е годы — это время коммуникаций о масштабных изменениях в Великобритании, о процессах, связанных с приватизацией и реформой здравоохранения (цитата по: [Knight, Knight, 2009]). Период убеждения характеризуется «рекламным» подходом, основанным на презентации изменений в виде вдохновляющей картинке будущего, использовании логотипа и концепции «что это значит для тебя?».

Корпоративный журнал оставался в 1980-х годах наиболее распространенным каналом, и Парсло [Parsloe, 1980] правильно прогнозировал, что, перед тем как вводить новые методы коммуникаций, необходимо преодолеть значительные барьеры в сфере отношений. Вопрос редакционной свободы вновь поднимает Бланд [Bland, 1980, p. 60]. Он рекомендует корпоративной газете «иметь высокую степень редакционной свободы... руководство должно усвоить, что, хотя они и платят за издание, не в их интересах выступать в роли указующего перста». Он полагает, что иногда можно включать фрагменты пропаганды позиции менеджмента, но только если четко указано авторство.

Сообщение Грюнига и Ханта о новой эре внутренних коммуникаций, характеризуемой как открытая, было преждевременным. Они подчеркивали концентрацию на технической стороне внутренних коммуникаций и пришли к выводу, что огромные деньги тратились на достижение журналистского лоска, не столь важного для коммуникаций с сотрудниками, сколько тешащего самолюбие специалистов по коммуникациям.

Обратной связи посвящено крайне мало литературы, и там, где она описывается [Quate, 1986], ее связывают с корпоративными газетами. Приводится всего один кейс, где политика корпоративной газеты предусматривала размещение всех сообщений от сотрудников, кроме слишком личных или слишком частных (например, жалоба на конкретного наставника). Анализ сообще-

ний от персонала показал, что сотрудники болели за компанию и происходящие в ней процессы. Бланд подчеркивал важность двусторонней коммуникации, утверждая, что без обратной связи стирается граница между пропагандой и информацией [Bland, 1980]. Однако он указывает, что двусторонняя коммуникация не должна превращаться в консультацию; это сообщение сотрудникам информации, а затем обсуждение с ними деталей.

Груниг и Хант [Grunig, Hunt, 1984] подчеркивают потенциальное различие между внутренней и внешней аудиторией: в отличие от внешних коммуникаций, компания имеет возможность формировать различные аудитории сотрудников. Это происходит благодаря тому, что руководство может изменять задачи, рамки и степень вовлеченности. Практическое применение этих инструментов еще недостаточно изучено, поскольку развитие идеальной модели связей с общественностью происходит в ос-

### **Эволюция внутренних коммуникаций в British Telecom (BT)**

*Кевин Рак*

В 1979 г. я пришел в компанию, которая тогда называлась Post Office Telecommunications, специалистом по работе с клиентами в головном офисе региона Кент и Сассекс. Я не помню никаких официальных корпоративных изданий. Однако совершенно точно издавал газету профсоюз. Там было много карикатур и в том числе довольно болезненной критики руководства. Впоследствии я узнал, что рисунки делал очень талантливый — и недовольный — художник, который работал в команде, составившей телефонную книгу. Я тоже в конце концов перешел туда же. В 1984 г. компания British Telecom была приватизирована. Были введены новые структуры, высшее руководство назначено из внешней среды. Культура постепенно стала изменяться от регламентированной и бюрократической организации к бизнесу, ориентированному на оказание услуг. Появилось новое издание — «Северный Даунс и Уэлд». Я до сих пор храню декабрьский номер 1988 г., где упоминалось мое участие в проекте формирования обратной связи (см. рис. 1.5). Как линейный менеджер команды клиентского сервиса я ежемесячно получал материалы от HR-службы для использования в плановых совещаниях с командой. Зачастую информация была столь неинтересной, что я лишь мельком упоминал ее, а основное внимание уделял более насущным вопросам, которые действительно интересовали моих коллег (я до сих пор скептически отношусь к тенденциозному информированию команды для дальнейшего каскадирования задач).

С 1991 по 2000 г. я работал в PR-команде, отвечавшей за юг Англии. Внутренним коммуникациям не уделялось большого внимания. Однако в это время был запущен интранет, объединивший всю компанию (см. рис. 1.6), выходила также ежемесячная печатная газета «BT Today», которую доставляли домой каждому

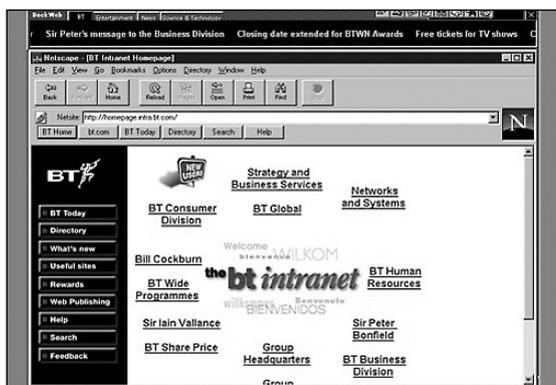
**Рис. 1.5.**  
Первая полоса  
региональной  
газеты  
для сотрудников  
British Telecom,  
1988 г.



сотруднику. На последних страницах газет размещалась местная информация, для которой мы предоставляли материалы. Однажды я спросил инженера, что он думает о «BT Today». «Отличная газета, — ответил он, — всегда ее использую, когда надо подложить что-то под лестницу».

В конце 1990-х годов British Telecom приняла стратегию глобальной экспансии. Я возглавлял команду, отвечавшую за внутренние коммуникации в хостинговом подразделении в составе глобального бизнеса ВТ. Это был период бума доткомов, наша структура быстро расширилась и поглощала зарубежные компании. Нашей задачей было транслировать представление о будущем и разъяснять стратегию опережающего развития. Мы использовали в основном электронные каналы и мероприятия, где можно было лицом к лицу пообщаться с руководством, и «продавали» концепцию ожидающего нас безоблачного будущего. А потом пузырь доткомов лопнул.

В 2003 г. ВТ приняла новую идентичность и новые ценности. Был учрежден новый регулятор Ofcom. Я продолжал заниматься внутренними коммуникациями, но перешел из «большого» ВТ в его IT-подразделение. В компанию пришел новый генеральный директор и поставил амбициозную цель сократить количество IT-проектов с 4000 до 40. Это была одна из наиболее значимых программ по управлению изменениями, с которой я когда-либо сталкивался. Впервые в моей практике важность вовлечения сотрудников в трансформационные процессы отразилась на внутренних коммуникациях. Я предложил провести серию фокус-групп, где топ-менеджеры должны были слушать, что сотрудники говорят о своих проблемах и тревогах, но не отвечать. Для некоторых это оказалось особенно сложно! Собранную на этих сессиях информацию затем обработали и включили в ежемесячную телеконференцию генерального директора. Также были запущены подкасты и блоги; исключительно популярными оказались онлайн-чаты с топ-менеджерами.



**Рис. 1.6.** Внешний вид домашней страницы ранней версии интранета ВТ (приблизительно 1998 г., любезно предоставлено Марком Морреллем). Обратите внимание на браузер Netscape

новном в сфере внешних коммуникаций. Двусторонний подход описывается как перенос фокуса публикаций с менеджмента на персонал, хотя само по себе это нельзя рассматривать как диалог. Грюниг и Хант указывают, что симметричные программы также используют много нетрадиционных, непечатных медиа и способов личного общения и диалога с руководством [Grunig, Hunt, 1984].

К концу 1980-х годов процессы внутренних коммуникаций становились более регламентированными. В 1989 г. обзор Института директоров (Institute of Directors) показывал, что в 80% компаний с численностью сотрудников более 1 тыс. были введены более или менее планируемые коммуникационные системы, причем прирост составлял 30% за пять лет. В то же время наиболее распространенной формой коммуникации были презентации топ-менеджмента [Knight, Knight, 2009]. Дальнейшая практическая деятельность привела к обсуждению в 1989 г. смены названия British Association of Industrial Editors на Институт корпоративных коммуникаций (ИКК) (Corporate Communications Institute, CCI). Однако предложение не набрало большинства голосов, поэтому название ассоциации сохранилось до 1995 г. С тех пор структура называется Британской ассоциацией специалистов по коммуникациям в сфере бизнеса (British Association of Communicators in Business) [Knight, Knight, 2009].

Райт [Wright, 1995] описывает 1990-е годы как период сокращений и аутсорсинга. Основным вопросом для сотрудников была

не столько зарплата, сколько гарантия занятости. Однако Райт считает, что на практике преобладают журналистские приемы и технологии, когда для сотрудников выпускаются приглашенные информационные листки вместо того, чтобы налаживать с ними отношения [Ibid.]. Бробин [Brobun, 1995] продолжает настаивать на ценности корпоративных журналов, несмотря на рост использования электронной почты, видео, интерактивных компьютерных технологий, систем CD-ROM, подчеркивая, что корпоративный журнал может помочь хорошей компании стать отличной. Обзор British Association of Industrial Editors в середине 1990-х годов приводит число 4000 — столько различных бумажных изданий выходило в Великобритании. Их совокупная аудитория превышала 20 млн. Однако Доннели [Donnelly, 1995], глядя на всю эту медиалавину, настаивал, что традиционных приемов уже недостаточно, и акцентировал внимание на потребности сотрудников в информированности, признании и вовлеченности. Смит [Smith, 1997] приводит хороший кейс новой практики управляемых внутренних коммуникаций: одновременное удовлетворение информационных потребностей широкой аудитории и конкретного круга поставщиков.

В 1990-х годах Райт наблюдает попытки укрепить маркетинговую позицию путем сосредоточения на потребителе [Wright, 1995]. Этот тренд вывел на первый план преданность сотрудников бренду и предоставление наилучшего клиентского сервиса. Приводя пример связи внутренних коммуникаций и вовлеченности персонала, Райт предполагает, что в 1990-е годы вновь актуализировалась целесообразность дополнительных усилий по развитию коммуникаций с персоналом. Он описывает это как теорию, затрагивающую вопросы, которые отдельные люди считают выходящими за рамки должностных инструкций и действий.

К концу 1990-х годов произошли изменения в практической работе, в том числе возросло понимание важности вовлеченности персонала.

Клаттербак и Джеймс [Clutterbuck, James, 1997] уверяли, что внутренние коммуникации были одной из наиболее динамичных управленческих дисциплин. По их данным, в Великобритании 2/3 отделов по внутренним коммуникациям были созданы между 1992 и 1997 гг. Однако они также отмечали, что многим специ-

**Мини-кейс**

В 1996 г. глава недавно объединенного отдела связей с общественностью и внутренних коммуникаций British Airways Питер Джонс описывал редкий пример выхода за пределы формата корпоративного издания. Программа включала брифинги с генеральным директором Бобом Эйлингом. Встречи, рассчитанные на 15 человек, проходили в неформальной обстановке — за завтраком и продолжались около часа. Что интересно, содержание беседы практически не было известно заранее, повестку задавали участники. Мероприятие было приурочено к ежегодной бизнес-ярмарке. Ангар для самолетов превратили в арену для презентаций. Модерировал встречу профессиональный ТВ-ведущий, но подготовка и представление презентаций осуществлялись своими силами. Завершающим аккордом была сессия вопросов и ответов, на которой генеральный и четыре директора по различным направлениям — каждый день разные — отвечали на вопросы, которые поступали в виде записок от участников, а также по телемостам из мест, входящих в маршрутную сеть авиакомпании.

алистам-практикам, состоящим в штате компаний, приходилось с трудом добиваться понимания, что внутренние коммуникации — всеобъемлющий процесс, от которого зависит успешная бизнес-стратегия. Их исследование показало, что внутренние коммуникаторы в прошлом были в основном журналистами или специалистами по связям с общественностью, а также что сами специалисты по внутренним коммуникациям не считали необходимой составляющей успеха решение двух наиболее важных задач: организацию обратной связи и мотивацию персонала.

Подход, проиллюстрированный мини-кейсом British Airways, отражает вывод Грюнига [Grunig, 1992] о том, что коммуникации с первым лицом компании и другими топ-менеджерами служат интегрирующим компонентом симметричной коммуникационной системы, которая является ключевым критерием эффективности организации. В то же время Смит [Smith, 1997] указывает, что для психологического здоровья организации очень важно слушать людей, когда они говорят.

Хотя в 1990-х годах были сделаны важные шаги в развитии внутренних коммуникаций, Клаттербак и Джеймс [Clutterbuck, James, 1997] указывали на недостаток критериев, по которым можно оценивать их эффективность. Те инструменты измерения, которыми пользовались, ориентировались скорее на приложенные усилия, чем на отдачу. Проводились анализы аудиторий

различной корпоративной периодики, но весьма немногие исследования оценивали влияние изданий на достижение конкретных коммуникационных задач, таких как более глубокое понимание целей бизнеса или повышение осведомленности сотрудников организации.

В своем программном заявлении Райт [Wright, 1995] призывает руководителей направлений по связям с общественностью осознать свою ответственность и способность выполнять функцию агента изменений в компании. Именно они могут обеспечить честные и регулярные коммуникации по тем вопросам, которые сотрудники считают важными.

## Социальные медиа и вовлеченность сотрудников

В первом десятилетии нового тысячелетия произошли подъем и спад доткомов, а также экономики в целом. Появление web 2.0<sup>4</sup> и социальных сетей вызвало изменение способа коммуникаций [Brown, 2009; Phillips, Young, 2009; Wright, Hinson, 2011; CIPR, 2012]. Это привело к внедрению в компаниях схожих технологий, которые тем не менее применялись преимущественно для решения тактических задач, пусть и с возможностью использования контента сотрудников.

В то же время происходило более глубокое осмысление вовлеченности персонала [Welch, 2011], и в период жесткой экономики это привело к вовлеченности персонала со стороны правительства, особенно в Великобритании, где отмечалась недостаточность такой вовлеченности [Rayton et al., 2012]. Другие факторы, в том числе огромное количество правил, хитросплетения трудового законодательства, вызвали усиление внимания к внутренним коммуникациям [Quirke, 2008, p. xii]. В результате — о чем и повествует эта книга — внутренние коммуникации превратились в стратегическую функцию и рассматриваются как ключевая сфера коммуникационных практик, значение которой продолжает возрастать [Zerfass et al., 2010].

---

<sup>4</sup> Имеется в виду переход к интерактивности. В web 2.0 пользователь взаимодействует со средой и сам ее наполняет. — *Примеч. пер.*

## Резюме

Практика современных внутренних коммуникаций восходит к публикациям, написанным сотрудниками и для сотрудников. Впоследствии материалы начали редактировать бывшие журналисты, которые перешли в компании и стали корпоративными редакторами. Внутренние коммуникации были нисходящими, перед изданиями все чаще вставала задача «продать» персоналу политику компании. В обмен на поддержку руководства корпоративные редакторы поступались журналистской свободой в ущерб вовлеченности персонала.

Примечательно, что преобладание журналистских методов в коммуникациях с персоналом в разное время критиковали, в частности, Герон [Heron, 1942], Черчилль [Churchill, 1974], Д'Апри [D'Aprix, 1979], Грюниг и Хант [Grunig, Hunt, 1984], Райт [Wright, 1995], а также Клаттербак и Джеймс [Clutterbuck, James, 1997]. Однако диапазон подходов к внутренним коммуникациям расширился лишь к середине 1990-х годов.

Удивительно, что редактирование в интересах корпорации продолжало превалировать в течение длительного времени, хотя и зачастую представляло собой пропаганду, отнюдь не способствовавшую вовлечению персонала. Это следует рассматривать в контексте основных социально-экономических тенденций, прежде всего значительной производственной волатильности и противостояния власти и профсоюзов. Сегодня многие организации продолжают настаивать на односторонней коммуникации, отражающей только позицию менеджмента и не дающей персоналу права голоса, на которое тот рассчитывает.

Возможно, историю внутренних коммуникаций можно рассматривать как завершение полного цикла: внутренние социальные сети являются современным эквивалентом «Post Sunlight Monthly Journal» компании Lever Brothers, «написанного сотрудниками и для сотрудников» в 1895 г.

Поразительно современным выглядит тезис Д'Апри [D'Aprix, 1979], призывавшего специалистов по внутренним коммуникациям быть предвестниками и толкователями изменений, а не журналистами или репортерами, сообщающими об уже про-

изшедших событиях. История показывает, что вместо работы только с безличными медиа специалисты могли бы сконцентрироваться на понимании важности персонифицированных коммуникаций внутри организаций. Они могли бы пойти и дальше и стать, как предлагает Райт [Wright, 1995], агентами изменений в компании, задавая верную тональность регулярным коммуникациям с персоналом, причем по тем темам, которые интересны рядовым сотрудникам.

Для получения многомерной картины внутренних коммуникаций предлагается модель (рис. 1.7), отражающая тренды и темы, продолжающиеся и возобновляющиеся во времени. Предлагается пять исторических стратегий внутренних коммуникаций. Блоки дублируются, когда позиция руководства граничит с пропагандой. Попытки дать слово персоналу были очевидны на заре развития корпоративной прессы. Однако они сошли на нет с развитием пропагандистской стилистики и профессионально выполненных публикаций, чтобы вновь возродиться с появлением интерактивных социальных медиа. Эту обратную сторону использования профессионализма для получения поддержки руководства и укрепления собственного статуса следует понимать как попытку внутренних коммуникаций найти свое место в системе стратегического менеджмента.

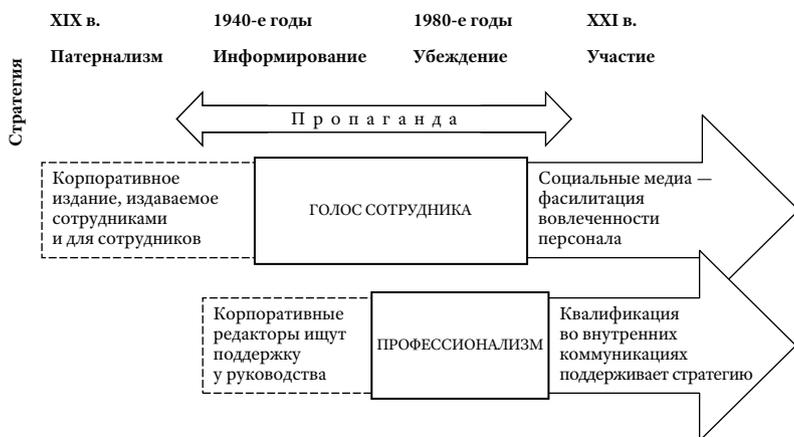


Рис. 1.7. Голос, профессионализм и пропаганда

## **Заключение: анализ и вопросы**

Чему можно научиться из истории? Этим вопросом задавались авторы данной главы после изучения литературы по внутренним коммуникациям и исторических материалов. Нескольких авторитетных специалистов в этой области мы спросили, что они думают о развитии внутренних коммуникаций и о влиянии истории. Приводим пять ключевых направлений.

### *Личная интерпретация истории*

История внутренних коммуникаций опирается на человеческую память. Это неудивительно, поскольку исследований, рассматривающих более давние кейсы, не так много. Таким образом, возникает вопрос о передаче и интерпретации информации теми специалистами, которые считаются основоположниками данной отрасли. Были бы очень полезны серьезные исследования и работа с документами.

### *Широкие возможности и завышенные ожидания*

В целом изменения последних лет можно оценить как расширение возможностей по вовлечению персонала. Это связано с возникновением в дополнение к привычным подходам новых инструментов и каналов, новых технологий, таких как социальные сети и цифровые технологии. Однако существенно возросли и ожидания со стороны как менеджмента, так и сотрудников относительно результатов внутренних коммуникаций. Несмотря на то что стратегическая роль внутренних коммуникаций ставится под вопрос, они становятся все более мощным инструментом, влияющим на процесс принятия решений и восстанавливающим связи между руководством и не слишком заинтересованным персоналом. Исследование роли агентств, консультантов или других внешних специалистов по внутренним коммуникациям практически лишено исторического измерения, хотя — парадокс! — их подход представляется менее стратегическим, чем в середине 1990-х годов. Возможно, это результат возросшей экспертизы внутри компаний.

### *Профессиональные стандарты*

Многие эксперты считали, что концентрация на коммуникационных инструментах и низкие профессиональные стандарты продолжают влиять на репутацию внутренних коммуникаций. Обсуждалась потребность в постоянном стандартизированном образовании и единой структуре, регулирующей деятельность отрасли. Вопрос профессиональных стандартов включает и позицию корпоративных редакторов, которые исторически сталкивались с дилеммой: свой авторитет на рабочем месте они зарабатывали в ущерб возможности независимо отражать позиции как сотрудников, так и руководства.

### *Устойчивость специализации на внутренних коммуникациях*

Приводились доказательства возникновения внутренних коммуникаций как дополнительной функции департаментов по связям с общественностью и управления персоналом. В то же время другие подразделения были менее надежным входом в профессию и путем к признанию руководством стратегической экспертизы в области внутренних коммуникаций. Такой взгляд на профессию был обусловлен тем, что для развития карьеры могло потребоваться стать «мастером на все руки», а не концентрация на внутренних коммуникациях. Высказывались опасения, что позиция специалиста по управлению внутренними коммуникациями — недавний, но долгожданный тренд — могла пасть жертвой оптимизации оргструктуры, что было шагом назад.

### *Гендерный аспект*

Гендерный аспект внутренних коммуникаций требует осмысления и дальнейшего исследования. Этот вопрос признан важным в современных и ретроспективных исследованиях как связей с общественностью, так и управления персоналом, однако не рассматривался с точки зрения внутренних коммуникаций.

Опираясь на свой опыт, большинство опрошенных авторами авторитетных экспертов не считают гендерный аспект важным ни в настоящее время, ни в историческом плане. Хотя в про-

**Размышление 2.** Что вы думаете об этих пяти моментах? Как влияет на перспективы направления их связь с историей развития внутренних коммуникаций? Заметили ли вы какую-либо связь между развитием функции как профессии или управленческого инструмента и потенциалом развития вовлеченности персонала? Считаете ли вы, что женщины лучше подходят для работы во внутренних коммуникациях? Что может стать негативным эффектом высокой привлекательности данной дисциплины для женщин?

шлом была распространена позиция «девушки по внутренним коммуникациям». Однако женщины-сотрудники показали свою успешность, выходящую далеко за пределы такого стереотипа. Они работают на равных, хотя далеко не всегда на высоких позициях и потенциально получают более скромную компенсацию. Одной из наиболее распространенных карьерных пер-

спектив была должность менеджера среднего звена, где женщины, очевидно, составляют большинство.

Считается, что женщины особенно хорошо справляются с задачами в области внутренних коммуникаций благодаря природной чуткости и интуиции. Однако значимость этих «мягких» навыков меркнет перед необходимостью показывать эффективность на высоких управленческих позициях.

## Благодарности

Авторы хотели бы поблагодарить экспертов по внутренним коммуникациям, мнения которых относительно эволюции внутренних коммуникаций стали материалом для данной главы. Это:

Джеймс Гаркнесс, партнер-учредитель HarknessKennett Virginia Hicks, управляющий директор Comma Partners Ltd;

Скотт МакКинзи, директор Change and Employee Engagement, Lansons;

Салли Сайкс, директор Sally Sykes Communication;

Дон Райт, профессор и руководитель направления связей с общественностью, Колледж коммуникаций, Бостонский университет;

Марк Райт, председатель, Simplygroup.

*Учебное издание*

*Переводные учебники ВШЭ*

**Исследуя внутренние коммуникации  
Голос информированного сотрудника**

*Под редакцией Кевина Рака*

Зав. книжной редакцией *Елена Березнова*

Редактор *Надежда Андрианова*

Макет, компьютерная верстка и графика: *Любовь Маликина*

Дизайн обложки: *Валерий Коршунов*

Корректор *Надежда Андрианова*

Все новости издательства — <http://id.hse.ru>

По вопросам закупки книг

обращайтесь в отдел реализации

Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15295, 15297

[bookmarket@hse.ru](mailto:bookmarket@hse.ru)

Подписано в печать 27.06.2022. Формат 60×90 1/16

Гарнитура Adobe Text Pro. Усл. печ. л. 27,5. Уч.-изд. л. 18,5

Тираж 600 экз. Изд. № 2436. Заказ №

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано в АО «ИПК «Чувашия»

428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Тел.: +7 8352 56-00-23