

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 / под ред. К. Рака ; пер. с англ. А. Айзенштадт ; под науч. ред. А. Векслер, М. Реутской ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд., эл. — 1 файл pdf : 442 с. — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — (Переводные учебники ВШЭ). — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10". — Текст : электронный.

ISBN 978-5-7598-2416-9

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

**Электронное издание на основе печатного издания:** Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника / под ред. К. Рака ; пер. с англ. А. Айзенштадт ; под науч. ред. А. Векслер, М. Реутской ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 440 с. — (Переводные учебники ВШЭ). — ISBN 978-5-7598-2316-2. — Текст : непосредственный.

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

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

ISBN 978-5-7598-2416-9

© 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 Яксли, 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> ) .....	
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

### 3. Аспекты внутренних коммуникаций

#### и их использование для вовлеченности сотрудников

(Мэри Уэли) .....	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

### 4. Практики внутренних коммуникаций

#### в Великобритании (Кевин Рак) .....

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

### 5. Голос информированного сотрудника

#### (Кевин Рак) .....

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 становимся 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, Локвиттан 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**

(Кевин Рак) .....	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**

(Кевин Рак) .....	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

### **13. Создание панели мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности**

<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

### **14. Интранет как эффективный**

<b>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

### **15. Социальные сети на крупном предприятии**

<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
Релевые модели.....	375
Выбор правильной платформы .....	379
Резюме .....	380
Литература .....	381
<b>16. Стил ь 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>