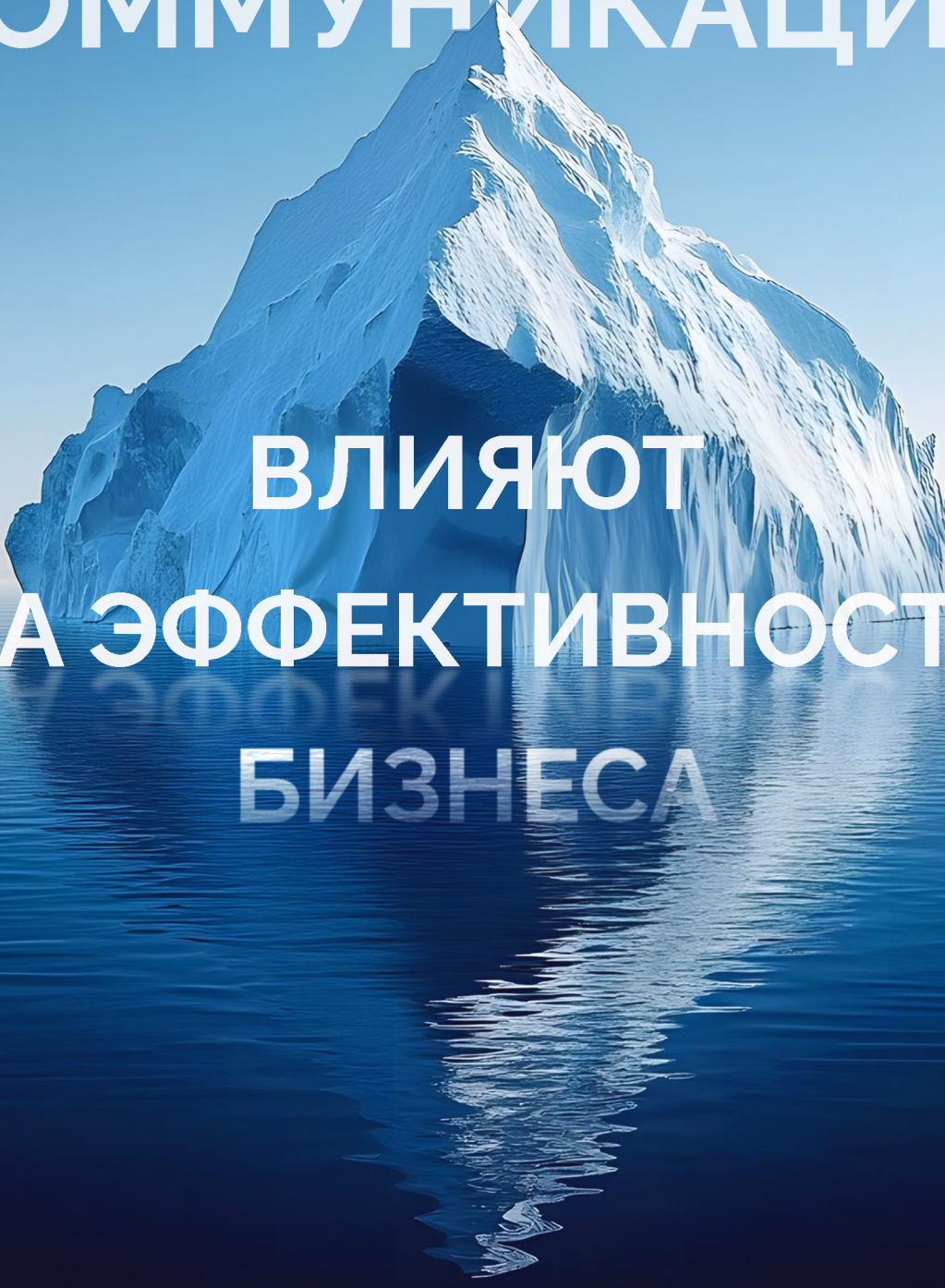


КАК ПЛОХИЕ КОММУНИКАЦИИ

A large iceberg floats in a calm blue sea under a clear sky. The visible tip of the iceberg is relatively small, while the much larger, jagged base is submerged beneath the water's surface. The text is overlaid on the image, with the top part above the water and the bottom part below it.

ВЛИЯЮТ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
БИЗНЕСА

КАК ПЛОХИЕ КОММУНИКАЦИИ ВЛИЯЮТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

Авторы



Светлана Миронюк

Профессор бизнес-практики,
проректор по операционной
деятельности и цифровому
развитию Школы управления
СКОЛКОВО



Ксения Трифонова

Директор по стратегическим
коммуникациям и социальной
ответственности Школы
управления СКОЛКОВО



Владимир Коровкин

Руководитель лаборатории
международных экономических
исследований Школы
управления СКОЛКОВО



Григорий Маслов

Руководитель проектов
Департамента коммуникаций
Школы управления СКОЛКОВО



Виталий Кунашко

Старший аналитик Департамента
реализации федеральных
проектов развития Школы
управления СКОЛКОВО

Оглавление

Введение	4
Ключевые выводы	7
Раздел 1. Что такое плохие коммуникации	12
К вопросу о терминологии	12
Коммуникации как функция	15
Влияние культурного контекста	18
Модель коммуникаций	20
Раздел 2. Глобальная проблема неэффективных коммуникаций	28
Плохие коммуникации стоят дорого	29
То, что нельзя сосчитать	33
Сломанные коммуникации — явление повсеместное	34
Где теряют время и информацию	36
Удаленка ухудшила качество взаимодействия	38
Чем ближе к Олимпу, тем больше самообман	39
Международный контекст. Расчеты	41
Раздел 3. Потери российского бизнеса от сломанных коммуникаций	43
Общие потери	43
Потери по линии АУП	44
Непрямые потери	45
Раздел 4. Опрос российских менеджеров	49
Методика	49
Значимость сюжета	50
Как устроены коммуникации в российских компаниях	51
Инструменты рабочей коммуникации	52
Качество коммуникаций и причины неэффективности	54
Последствия неэффективных рабочих коммуникаций	58
Глобальный и российский контекст: сходство и различие	60
Заключение	61
Как улучшить коммуникации	66
Ограничения исследования	72
Приложение 1. Ответы респондентов	73
Приложение 2. Международные исследования	75
Список литературы	77



Алексей Калинин

Профессор бизнес-практики,
академический директор
Executive MBA, проректор
по исследованиям Школы
управления СКОЛКОВО

Исследование Школы управления СКОЛКОВО оценивает качество бизнес-коммуникаций как новый фактор долгосрочной устойчивости бизнеса

Снижение производительности труда, мотивированности и вовлеченности сотрудников, эпидемия выгорания, рост издержек на наем персонала из-за текучки в условиях дефицитного рынка труда — вот далеко неполный список последствий плохих внутренних коммуникаций в российских компаниях.

В цифровом мире разрывы в цепочках передачи информации в организации ведут к заметным экономическим потерям.

Поддаются ли эти потери оценке? Да, поддаются: группа исследователей Школы управления СКОЛКОВО вместе с коллегами из журнала «Большие идеи» впервые в российской практике подступилась к этой задаче, применив оригинальное видение неэффективных коммуникаций компаний.

Поддаются ли эти потери исправлению? В определенной мере да: мискоммуникации будут всегда, и чем больше коллектив, тем скорее в нем будет возникать хроническое недопонимание — однако улучшения в этой сфере могут стать для компании конкурентным преимуществом с потенциально измеримым и прогнозируемым финансовым эффектом.

Введение

Коммуникации — как важнейшая бизнес-функция компании

Коллектив скрепляют воедино организационная структура, общая миссия, целеполагание, и прежде всего — взаимоотношения между сотрудниками, командами и руководителями, то есть внутренние коммуникации.

В обиходе внутренними коммуникациями называют поддерживающую бизнес-функцию, выраженную в выстраивании взаимодействия внутри компании путем обмена рабочей информацией. Корпоративные рассылки, порталы, чаты, тренинги и собрания — это все внутренние коммуникации как функция.

В настоящей работе коммуникации в организации рассматриваются шире:
как совокупность всех коммуникационных действий и инструментов,
применяемых в организации для обмена информацией в коллективе.

Цели у такой коммуникации могут быть:



Рабочие:

- Информирование
- Координация
- Вынесение предложений
- Подача жалобы и так далее



Нерабочие, неформальные

Авторы ограничивают периметр настоящего исследования внутренними коммуникациями, связанными исключительно с рабочими вопросами, оставляя другие темы на будущие исследования.

В определенных выше рамках внутренние коммуникации можно разделить по различным признакам

Вид

- Вербальный (речевой, текстовый)
- Невербальный (интонации, жесты, мимика)

Канал

- Синхронный (личные встречи, совещания, телефон)
- Асинхронный (электронная почта, голосовые сообщения)
- Гибридный (мессенджеры)

Формат

- Формальный (обращения начальства к подчиненным, корпоративные рассылки)
- Неформальный (личные встречи, беседы в курилке)

Уровни

- От руководства к сотрудникам (нисходящая вертикальная коммуникация)
- От сотрудников к руководству (восходящая вертикальная коммуникация)
- Между сотрудниками одного иерархического уровня и/или не состоящими друг с другом в иерархических отношениях (горизонтальная, или поперечная, коммуникация)



Эффективные внутренние коммуникации — одно из условий устойчивости компании

По оценке некоторых исследователей, внутренние коммуникации для эффективности бизнеса важнее внешних, особенно в периоды кризиса, реорганизации и запуска крупных проектов



Плохие внутренние коммуникации (мискоммуникации), то есть некачественный обмен информацией внутри коллектива, который может выражаться в неполной, несвоевременной и/или искаженной передаче данных, ведет к непониманию или недооценке задач, несогласованности и конфликтам, нарушению цепочек делегирования и принятию неэффективных решений.

Мискоммуникации могут приводить как к прямым финансовым потерям в виде оплаты неэффективно расходуемого рабочего времени и упущенной прибыли, так и к косвенным последствиям в виде снижения вовлеченности и производительности сотрудников, роста текучести кадров.

Сломанные коммуникации в компании, выраженные в неполном предоставлении информации, приводят к риску нарушения бизнес-процессов с потенциальным финансовым ущербом, чреваты возникновением конфликтных ситуаций, снижением мотивированности и вовлеченности коллектива.

Влияние плохих коммуникаций на деятельность организаций остается в России не вполне изученным

В исследовании Школа управления СКОЛКОВО совместно с журналом «Большие идеи» ставит задачу изучить роль внутренних коммуникаций в деятельности российских компаний и выяснить, в какой мере неэффективная коммуникация может нанести ущерб бизнесу — как прямой (экономические потери), так и косвенный (негативное воздействие на персонал).

01.

Первая часть материала содержит обзор существующих подходов к определению плохих коммуникаций и разработанную в Школе управления СКОЛКОВО модель.

02.

Вторая часть посвящена анализу зарубежных оценок ущерба от неэффективных коммуникаций.

03.

В третьей части предложен расчет суммы потенциальных потерь российского бизнеса.

04.

Четвертая завершающая часть представляет результаты онлайн-опроса представителей российских компаний о влиянии коммуникаций на процессы и эффективность.

Относительно аналогичных опросов, проводившихся в России ранее, исследование уникально своей выборкой



В четырех случаях из пяти респонденты — владельцы, руководители и менеджеры компаний.

Ключевые выводы

Как оценивается качество и эффективность коммуникаций в российских компаниях

Работа — дело коллективное

01

90%
сотрудников

реализуют рабочие задачи во взаимодействии с коллегами

Рабочие коммуникации пронизывают процессную и проектную деятельность организаций. 90% опрошенных сотрудников российских компаний заявили, что их рабочие задачи реализуются во взаимодействии с остальными коллегами. Только 10% занимаются рабочими задачами преимущественно в одиночку.

Информационное давление нарастает, качество коммуникаций остается неудовлетворительным

02

2/3
опрошенных

отмечают, что объем рабочих коммуникаций за последние три года существенно вырос

Хотя взаимодействие в командах вроде бы улучшилось, обмен информацией стал более быстрым — говорят респонденты — качество коммуникаций остается неудовлетворительным. И руководители, и сотрудники оценивают их «на троечку» по пятибалльной шкале.

Стихийное и инерционное общение

03

Половина опрошенных считают, что в их компании рабочие коммуникации не продуманы — они сложились стихийно, потому что «так принято» или «такие традиции». Инерционность и стихийность подходов руководителей к взаимодействию людей на работе уменьшает их эффективность и результативность.

Розовые очки на верхних этажах иерархии

04

Сотрудники одинаково часто общаются со своими коллегами по горизонтали и по вертикали «руководитель — подчиненный». Парадоксально, но большинство руководителей склонны к самообману: им кажется, что они понятны и убедительны в своих рабочих коммуникациях. Подчиненные с этим не согласны: они уверены, что плохо понимают своих руководителей. Мы назвали этот самообман руководителей «эффектом розовых очков» на верхних этажах иерархии.

Горизонтальные коммуникации сотрудники оценивают как более доверительные, чем коммуникации с руководителями.

Коллаборация и координация

05

Заметно выросла значимость коммуникаций менеджеров с отраслевыми коллегами за пределами своих компаний.

1/3 опрошенных

взаимодействуют с коллегами по цеху еженедельно

1/6 опрошенных

взаимодействуют с коллегами по цеху по несколько раз в день

Необходимость регулярной коллаборации и координации в индустриальном контексте, очевидно, связана с поиском совместных ответов на новые вызовы и турбулентность последних лет.

Каналы и форматы рабочих коммуникаций в компаниях

Консервативность коммуникационных привычек

01

В цифровую эпоху личная беседа («лицом к лицу») остается самым удобным и эффективным способом коммуникации — свидетельствуют результаты исследования.

Внутрикорпоративные мессенджеры и платформы (таск-трекеры) дополняют и расширяют диапазон коммуникаций, добавляют новые возможности взаимодействия и способствуют скорости реакций, но не заменяют старые «ламповые» звонки, встречи, рабочие совещания.

Быстрые и медленные коммуникации

02

Респонденты отмечают, что ситуативные коммуникации по оперативным вопросам, координация сотрудников чаще происходят в цифровых форматах — это эсэмэски, чаты, имейлы, зумы или групповые созвоны (конф-колы). А вот стратегирование, выработка значимых решений, креативные совещания все еще остаются очными, не цифровыми.

Групповое или индивидуальное

03

Групповые форматы коммуникаций (совещания, чаты, групповые звонки) с большим количеством участников доминируют в российских компаниях над индивидуальными. Коллегиальное согласование решений и коллективная ответственность — это часть культурного кода российских управленцев.

Имейл умер, да здоровствует имейл!

04

Несмотря на растущую популярность мессенджеров и чатов для рабочих коммуникаций, этот способ обмена информацией отнюдь не заменил электронную почту.

Имейл не умер, а лишь стал дублирующим каналом рабочих коммуникаций.

Снизу вверх

05

Освоение новых каналов и форматов рабочих коммуникаций обычно начинается с нижних этажей организации.

Высшие руководители обычно последними принимают коммуникационные новшества.

Оценка ущерба от плохих коммуникаций

Что определяет качество коммуникаций

01

Эффективность коммуникаций в компании зависит от множества внешних и внутренних факторов. Центр коммуникаций и цифровых решений Московской школы управления СКОЛКОВО выделяет 8 драйверов эффективных коммуникаций, с которыми менеджменту нужно работать на уровне управленческих решений:

- Цифровая и технологическая зрелость компании
- Качество менеджмента и культура лидерства в командах
- Размер компании, ее оргструктура и количество управленческих уровней
- Форма организации и роль стейкхолдеров
- Корпоративная культура и традиции компании
- Качество выстроенных бизнес-процессов
- Присутствие в компании сотрудников разных поколений
- Наличие представителей различных культур

Все дело в бизнес-процессах

02

«Поломанные» коммуникации зачастую становятся результатом плохой организации бизнес-процессов в компаниях. Вопреки распространенному убеждению, улучшить взаимодействие только при помощи коммуникационных техник вряд ли возможно. Операционная эффективность зависит от качества бизнес-процессов и связанных с ними прозрачных и понятных рабочих коммуникаций.

Плохие коммуникации тормозят изменения

03

Из-за «поломанных» коммуникаций компании сталкиваются со сложностями в проведении изменений и реализации намеченных планов и стратегий.

Половина сотрудников признают, что не видят общей цели, не понимают общий план действий и своего места в нем.

Бессмысленная трата рабочего времени

Половина сотрудников

тратит 2 часа в день на пустые коммуникации

25% опрошенных

считают, что у них на пустые коммуникации уходит до 5 часов в день, а это больше половины рабочего дня!

Четверть респондентов

считают, что в их компаниях встречи и совещания собираются по малозначимым поводам

Руководители заявляют, что на ненужные разговоры с подчиненными, то есть на неэффективные коммуникации, они тратят

до 50 часов своего рабочего времени в месяц

Надводная часть айсберга общих потерь

Совокупные потери российского бизнеса от плохих коммуникаций могут составлять

до 8,7 трлн руб. в год

Это число включает как прямые потери от оплаты потраченного впустую рабочего времени, сорванных сделок и упущенных возможностей, так и последствия выгорания сотрудников, внезапных увольнений и нездоровой атмосферы в коллективе. По данным НАФИ, в России в 2023 году насчитывалось около 13 млн выгоревших работников [63].

Слепая зона российских компаний

В ситуации ограниченной конкуренции российские компании не видят необходимости в том, чтобы работать над эффективностью рабочих коммуникаций и устранять «поломки». Есть убеждение, что «ремонт» будет стоить для каждой конкретной компании больше, чем ее незримые потери в качестве взаимодействия людей. В краткосрочной перспективе такой подход может казаться логичным, однако на длинном горизонте компании, очевидно, столкнутся с проблемами в гонке за талантами на дефицитном рынке труда, снижением операционной эффективности, кризисными ситуациями с персоналом.



Алексей Улановский

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

Это исследование очень своевременно

Коммуникации всегда были кровеносной системой любого бизнеса и основой жизни организаций, но в век мессенджеров и быстрых мимолетных интеракций они актуальны как никогда.

Из-за плохих коммуникаций случаются самые плохие стратегические решения, катастрофы и кризисы в компаниях. Данное исследование хорошо тем, что, во-первых, дает обзор свежих глобальных прикладных работ и отчетов, а во-вторых, предлагает результаты, связанные с российской спецификой.



Евгений Плаксенков

Профессор Школы управления СКОЛКОВО

Исследование плохих коммуникаций открывает огромные возможности для экономики хозяйствующих субъектов

Количественные и качественные данные, предложенные в работе, позволяют избегать потерь и реализовывать новые возможности. Таким образом, совершенствование системы коммуникаций реализует сразу несколько задач, важных для успеха и развития всех организаций.

Во-первых, снижение потерь от неэффективных коммуникаций может принести экономике предприятия дополнительную выгоду, которая, согласно исследованиям, в финансовом разрезе может превысить 10%.

Во-вторых, совершенствование коммуникаций имеет прямое влияние на сокращение косвенных и неявных, скрытых потерь, которые труднее поддаются количественным расчетам, но их влияние имеет эффект невидимой стороны айсберга и может кратно воздействовать на результаты предприятия.

Эффективные управленческие коммуникации могут превратить скрытые потери в новые возможности, и упущенная выгода может стать реальной. Следовательно, улучшение коммуникаций приносит эффект не только путем сокращения расходов, обоснованного в данном исследовании реальными примерами, но и может привести к масштабированию доходов при качественном использовании выявленных возможностей.

Раздел 1

Что такое плохие коммуникации

К вопросу о терминологии

В научной и публицистической литературе плохие коммуникации определяются как «неспособность успешно коммуницировать идеи или намерения» [2], а их сущность описывается от противного — через описание хороших, эффективных коммуникаций.

Этот сюжет уходит корнями в античность, в риторическую традицию, нашедшую выражение, в частности, в работах Аристотеля. Философ разработал концепцию так называемого риторического треугольника. На его взгляд, риторика, то есть эффективное использование языка с целью убедить или мотивировать аудиторию, включает три элемента:

- **Этос** — что-то, что позволяет доверять оратору
- **Патос** — что-то, задевающее эмоции слушателя
- **Логос** — что-то, апеллирующее к разуму аудитории



Хорошая коммуникация в риторической традиции понимается как способность разрешать социальные трудности посредством умелого речевого воздействия на слушателей.



Плохая, соответственно, — это неэффективное речевое воздействие на слушателей, которое эти социальные трудности не решает или даже усугубляет.

С тех пор феномен коммуникаций исследователи рассматривали с самых разных точек зрения: семиотической, феноменологической, кибернетической, социопсихологической и так далее. А всплеск интереса к этой теме произошел в начале XX века в связи с бурным развитием технологий (телеграф, телефон) и СМИ.

Не углубляясь в теоретические изыскания, отметим, что для нашей работы особое значение имеет **концепция шума**, предложенная в 1940-е американскими математиками Клодом Эдвардом Шенноном и Уорреном Уивером [3].

На их взгляд, в самом общем виде коммуникация включает четыре базовых элемента: источник, кодирующий сообщение; само сообщение; канал; получатель, декодирующий сообщение (ИСКП, в оригинале — SMCR). Соотечественник Шеннона и Уивера профессор Дэвид Берло впоследствии доработал эту модель, добавив к каждому элементу ключевые характеристики, влияющие на успех всей коммуникационной транзакции.



Источник: SMCR (Source, Message, Channel, Receiver). Berlo's Model of Communication // URL: www.managementstudyguide.com/berlo-model-of-communication.htm

Коммуникация тем эффективнее, чем меньше подвержена зашумлению, то есть влиянию внешних факторов, искажающих сообщение, нарушающих его целостность и возможность точного восприятия получателем. Шум при этом может быть как техническим (помехи при телефонном разговоре), так и семантическим (невнятное формулирование мыслей, использование арго и так далее).

Таким образом, одна из возможных характеристик плохих коммуникаций — зашумленность. Характеристика, впрочем, необязательная в случае, например, нерелевантности предмета коммуникации, когда вне зависимости от наличия шума коммуникация будет неэффективной.

В дальнейших итерациях модели SMCR, базирующихся в том числе на разработках Романа Якобсона и Юрия Лотмана, коммуникации определяются как процесс, охватывающий информационное сообщение, его получателя и отправителя, способ передачи, инструментарий (слова/символы), цели, осознанность этого действия, ожидания аудитории и другие семантические и психологические аспекты.

Раздел 1. Что такое плохие коммуникации

Понятие семантического шума можно увязать с критериями успешной коммуникации, сформулированными в 2004 году британским философом Полом Грайсом [4]:

- **Количество:** сообщение должно нести ни больше ни меньше информации, чем требуется.
- **Качество:** сообщение должно содержать правдивую информацию.
- **Релевантность:** сообщение должно быть посвящено выбранной теме.
- **Ясность:** сообщение должно быть понятным тому, на кого оно направлено.

Сочетание этих постулатов получило название принципа кооперации, играющего важную роль в лингвистической прагматике — дисциплине, исследующей функционирование языковых знаков в речи. Соответственно, плохие коммуникации с этой точки зрения есть следствие несоблюдения принципа кооперации с перекосом в ту или иную сторону: сообщение может быть правдивым, но слишком скудным, понятным, но посвященным нерелевантной теме, и так далее.

Нельзя при этом не учитывать и роль получателя при декодировании информации. Мало своевременно и внятно передать информацию коллеге по релевантной теме. Если коллега декодирует передаваемую информацию неправильно в силу лингвистических, культурологических, технических и иных факторов, а, может, банально из-за недостаточной квалификации, общий итог один — плохие внутренние коммуникации. Концепцию аберрантного декодирования в 1960-е предложил итальянский семиотик и писатель Умберто Эко [5].

Таким образом, плохие внутренние коммуникации можно определить как **разрыв в цепочках передачи информации внутри коллектива, который выражается в несвоевременной, неполной или искаженной техническим/семантическим шумом коммуникационной транзакции и/или в некорректном (аберрантном) декодировании информации получателем.**



Важно отметить, что указанные концепции складывались до цифровой революции, когда сфера коммуникаций начала испытывать на себе влияние как растущего числа инструментов, так и нарастающих объемов информации.

Так, еще в 1999 году исследователь PR Дэвид Филиппс писал о том, что коммуникация через электронную почту в одних США исчислялась 7,3 млрд писем в день [6].

По данным ресурса Statista [7], с 2017 по 2022 год число электронных писем в мире выросло с 269 до 333 млрд в день, а к 2026-му может составить 392,5 млрд. И речь здесь только об электронных письмах, что не охватывает коммуникацию через мессенджеры и т. п.

В 2000 году британские исследовательницы из бизнес-школы Лидса Йоханна Фоукс и Анна Грэгори пришли к выводу, что по мере цифровизации экономики существующие коммуникационные теории стремительно устаревают. Ситуацию соавторы сравнили с переходом от ньютоновской физики к квантовой механике [8].

Современные практические подходы к внутренним коммуникациям в бизнесе находят выражение в материалах основателя американской консалтинговой компании The Grossman Group Дэвида Гроссмана, участвовавшего в выстраивании функции внутренних коммуникаций Amazon, Oracle, McDonalds и других крупнейших компаний. Он рассматривает эффективные внутренние коммуникации как процесс, не ограничивающийся передачей информационного сообщения, но позволяющий компаниям «двигаться вперед, вовлекать людей в общее дело, отвечать миссии и видению организации».

Неэффективные внутренние коммуникации он считает следствием организационных проблем, проистекающих из несоответствия того, что говорится и что понимается, как на межличностном, так и на корпоративном уровне. По его оценке, плохие коммуникации могут иметь разные проявления: несвоевременная коммуникация руководства с подчиненными в кризисной ситуации, выпадение из процесса удаленщиков и т. д. [9]

Коммуникации как функция

Первые институционализированные проявления внутренних коммуникаций как функции возникли в виде газет для сотрудников предприятий в первой половине XIX века и были тесно связаны с индустриализацией. Среди таких проявлений, например, предложение немецким фабрикантам от экономиста Фридриха Листа по созданию газет для рабочих [10] или журнал, выпускавшийся для сотрудников американской фабрики Lowell Offering [11].

В таких формах информирования внутренние коммуникации развивались десятилетиями. Ситуация начала меняться к концу XX века на фоне усилий бизнеса по интенсификации производства, поиску новых методов управления и внедрению цифровых инструментов.

Компании с помощью коммуникаций теперь старались не просто информировать, но и повышать вовлеченность персонала, а для этого занимались формализацией структур, ответственных за внутренние коммуникации. Профессор коммуникаций Университета Южной Алабамы (США) Дональд Райт в 1995 году констатировал, что с начала 90-х созрела потребность в новых подходах к внутренним коммуникациям: привычные подходы не способствовали росту вовлеченности сотрудников [12].

Осознание ситуации в это время способствовало перестройке или созданию подразделений по внутренним коммуникациям в компаниях: по оценке исследователей Дэвида Клаттербака и Дэвида Джеймса, среди существовавших в Британии на момент выхода публикации (1997) отделов internal communications более половины появились в предшествовавшие пять лет [13].

Раздел 1. Что такое плохие коммуникации

В России к событиям 1917 года внутренние коммуникации в масштабах национальной экономики были почти незаметным феноменом. Эта функция начала складываться главным образом при советской власти, особенно в эпоху индустриализации, позволившей существенно нарастить долю промышленности в экономике. Как и в капиталистическом мире, в СССР были распространены издания (например, в форме стенгазет), предназначенные для сотрудников того или иного предприятия, но были и более специфические формы: собрания комсомольских/партийных ячеек предприятия.



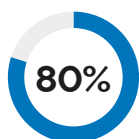
Интересным совпадением выглядит то, что изменение подходов к внутренним коммуникациям на Западе происходило примерно в одно время с перестройкой в СССР и последующим построением новой рыночной экономики в Российской Федерации. Немалую роль в развитии этого сегмента в России сыграли иностранные компании, выходившие на отечественный рынок и приносившие с собой наработанные практики, которые затем перенимали местные игроки.



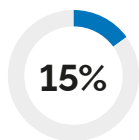
В то же время даже этот параллелизм не сводил отечественные практики к знаменателю общемировых. Так, согласно исследованию Ассоциации директоров по коммуникациям и корпоративным медиа (АКМР), на 2014 год в России среди крупных компаний во внутренних коммуникациях был задействован 1 сотрудник на каждые 100 000 человек персонала, тогда как в Великобритании — 1 на 5 263, разница почти в 20 раз [14].

Согласно выводам АКМР, в России бизнес еще слабо осознавал связь между вовлеченностью работников и общей эффективностью компании, «чаще это [выстраивание внутренних коммуникаций как функции] дань традициям советской заводской пропаганды или дань моде в корпоративном секторе».

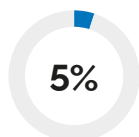
Несколько иной фокус находит отражение в исследовании Международной премии в области корпоративных коммуникаций InterComm и компании «ЭКОПСИ Консалтинг» от 2022 года [15]:



Для 80% компаний в России внутренние коммуникации — сугубо сервисная функция



Для 15% — некая часть корпоративной культуры



Только для 5% — стратегическая функция



Ксения Трифонова

Директор по стратегическим коммуникациям и социальной ответственности
Школы управления СКОЛКОВО

Коммуникации пронизывают всю социальную ткань организаций. Однако коммуникации как управленческая функция зачастую рассматриваются исключительно в качестве сервисной. Такой подход не позволяет увидеть всю палитру эффектов, которые испытывает бизнес от качества коммуникаций внутри команд, между управленческими «этажами» и между горизонтальными блоками.

Исследователи указывают на существенные потери в качестве коммуникаций именно между «этажами»: руководители не сомневаются в своих коммуникативных навыках, тогда как подчиненные отмечают, что не получают от руководителей достаточно полной информации о своих полномочиях, актуальных задачах компании и своей роли в их реализации.

Это лишь один из разрывов социальной ткани организации, и он может приводить не только к прямым (срывы проектов, снижение производительности труда) и косвенным (упущенные возможности) потерям, но и к тяжелым психологическим эффектам как для самих руководителей, так и для их сотрудников.

Топ-менеджеры и владельцы бизнесов развивают свои навыки в области стратегирования, финансового планирования, управления цепочками поставок. Наше исследование показывает, что им нужно обратить особое внимание на развитие собственных коммуникативных навыков. Это особенно важно в контексте донесения до команд управленческих решений, которые в последние годы становятся все более комплексными.

Влияние культурного контекста

Коммуникации вообще и внутренние коммуникации в частности — процесс, зависимый от контекста, в том числе культурного. Хотя глобализация десятилетиями выступала магистральным путем развития мировой экономики, а влияние глобализированной популярной культуры на национальные культурные ландшафты неоспоримо, культурный код различных стран и регионов может существенно отличаться, что накладывает отпечаток и на внутренние коммуникации.

В 1976 году американский антрополог Эдвард Холл выделил понятие контекста как важной черты коммуникации в обществах



Согласно его концепции, низкоконтекстные общества характеризуются более прямыми и четкими сообщениями, к этой группе относятся многие западные культуры (англосаксонские, германоязычные, скандинавские).



А для высококонтекстных характерны невербальные способы коммуникаций (например, жесты, интонации, даже молчание), в эту группу принято относить множество стран Азии, Арабского Востока, Африки, Латинской Америки и даже Европы (преимущественно южной). Многие исследователи, например профессор школы IESE Себастьян Райх [16], классифицируют таким образом и Россию.

Исследователи данной темы зачастую обращаются к ней, когда хотят показать отличие одной страны от другой [17; 18]. Однако речь идет не о дихотомии, а о тяготении к разным концам спектра. В то же время представители стран одного типа, оказавшись в другом окружении, могут перенять черты контекстности новой среды [19].

Данная концепция применительно к нашей работе интересна по двум причинам

01.

Во-первых, формат коммуникации низкоконтекстных культур подразумевает более быструю передачу информационного сообщения в сравнении с высококонтекстными. А если на коммуникацию уходит меньше времени, то логично предположить, что и число потерянных рабочих часов тоже будет ниже.

02.

Во-вторых, коммуникационные потери могут происходить из взаимодействия между представителями разных культур. Разное восприятие ситуаций может создавать напряженность и даже конфликты между участниками, что не приводит к успеху коммуникации.

Данные аспекты межкультурной коммуникации осознаются исследователями, которые среди прочего делают попытки создать инструментарий для сглаживания этих культурных неоднородностей. Например, профессор INSEAD Эрин Мейер разработала модель, ее «Карта культурных различий» [20] содержит восемь измерений: коммуникация, оценка, убеждение, управление, принятие решения, доверие, несогласие и планирование, по которым можно сравнивать культуры разных стран.

В статье Эрин Мейер на эту тему для Harvard Business Review [21] на примере менеджера-израильянина показаны его проблемы (в т. ч. коммуникационные) при работе с российской командой. При применении модели видно, что культурная карта для россиян (синий) свидетельствует о несколько более высоком уровне контекстности по сравнению с израильянами (красный). Также среди россиян значительно выше приверженность к иерархическому управлению, они отдают предпочтение такой форме принятия решений, как распоряжение начальства.



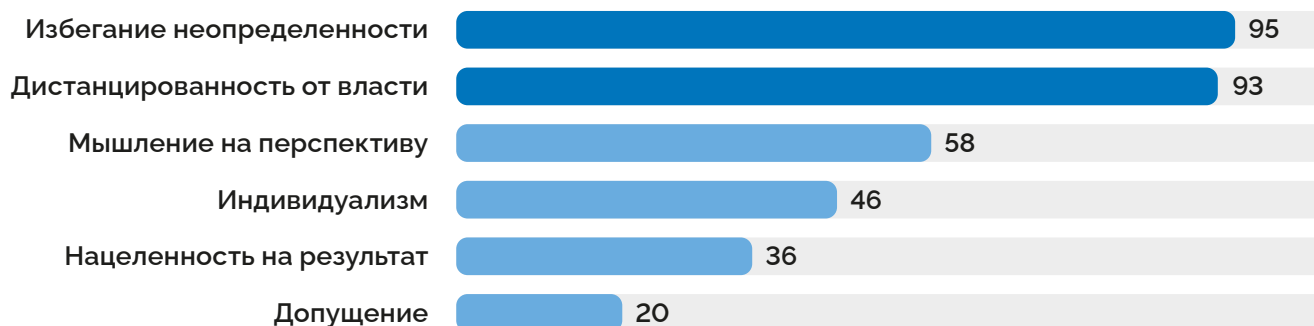
Источник: Erin Meyer. Navigating the Cultural Minefield. Harvard Business Review. // URL: hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield

Еще один инструмент [22] предложил нидерландский эксперт Герт Хофстеде

В нем страны сравниваются по шести критериям: дистанцированность от власти, индивидуализм, нацеленность на результат/успех, избегание неопределенности, мышление на перспективу, допущение (мера открытости желаниям).

Наивысшие оценки у России здесь по таким категориям, как избегание неопределенности (95/100) и дистанцированность от власти (93/100).

Раздел 1. Что такое плохие коммуникации



Источник: Country Comparison tool / The Culture Factor Group // URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>

Применение этого инструмента показывает близость страны к кластеру постсоветских государств. Если же посмотреть на дальнее зарубежье, то по дистанцированности от власти Россия недалеко, например, от Малайзии. По шкале индивидуализма — рядом с Китаем, Саудовской Аравией, Сербией и Турцией. По нацеленности на результат — с Вьетнамом, Таиландом и Южной Кореей. По избеганию неопределенности — с Грецией, Польшей и Сербией. По допущению — с Китаем и ОАЭ. В то же время по стратегичности мышления россияне больше походят на жителей Западной Европы и очень близки к австралийцам, британцам, датчанам, немцам и французам.

Модель коммуникаций

Плохие внутренние коммуникации — крайне неоднородное явление, которое может развиваться по множеству сценариев. Чтобы сделать шаг на пути к разработке типологии мискоммуникаций, команда исследователей Школы управления СКОЛКОВО предлагает осмыслить влияние внутренних и внешних факторов на эффективность передачи информации внутри коллектива, помимо собственно коммуникационных, гибких навыков сотрудников (развитие которых — очевидно, одна из базовых составляющих любой внутренней коммуникационной политики).

Восемь таких факторов обозначены в модели «**коммуникационного колеса**»:

- процессы
- инструменты и технологическая зрелость
- корпоративная культура и традиции
- формы организации
- размер и иерархичность
- поколенческий разрыв
- кросс-культурность
- качество лидерства

Модель «Коммуникационное колесо» Школы управления СКОЛКОВО



Процессы

Качество корпоративного управления: чем эффективнее выстроены бизнес-процессы, тем ниже коммуникационные издержки. Бывает, что коммуникаций вообще быть не должно, даже «хороших» (быстрого, эффективного обмена информацией) — например, на конвейере. Возникновение на нем коммуникаций — признак недостаточной операционной организованности.

Коммуникационные инструменты и технологическая зрелость

Наличие инструментария: от платформ и корпоративных мессенджеров до «физических» переговорных комнат — выбор тех или иных решений может определяться культурой и традициями компании и при этом влиять на качество передачи информации в коллективе. А отключение компании от привычных программ типа Zoom и необходимость импортозамещения платформ для коммуникации способны снизить эффективность коммуникаций, по крайней мере краткосрочно.

Раздел 1. Что такое плохие коммуникации

Корпоративная культура и традиции

В устойчивых командах вырабатываются собственные паттерны взаимодействий, что, с одной стороны, задает привычные коммуникационные рамки, но с другой — может создавать сопротивление при попытках что-то перестроить (например, внедрить новый инструмент). Эффективному обмену информацией способствует открытая корпоративная культура.

Формы организации

Чем более диверсифицирован бизнес, чем более разнесены отдельные подразделения (филиалы) географически, чем выше проникновение удаленных форматов работы, тем выше риск мискоммуникаций в организации в целом, что пересекается с технологическим и культурологическим факторами.

Этажность иерархии и размер компании

Чем больше корпоративная структура и чем разветвленнее в ней система управления, тем выше риск, что при прохождении коммуникационного сообщения между «этажами», иерархическими ступенями часть информации будет утрачиваться (эффект испорченного телефона)¹.

Поколенческий разрыв

Наше время уникально тем, что впервые в истории в организациях работают одновременно до пяти поколений: от бэби-бумеров (рожденные между 1940-ми и началом 1960-х) до поколения α (между рубежом 2000-х и 2010-х по настоящее время), которое начало приходить на стажировки и подработку. Люди разных возрастов по-разному воспринимают коммуникационные послания, предпочитают разные инструменты и отличаются отношением к работе как таковой.

Кросс-культурность

Команды, сочетающие представителей разных культур и народов, могут сталкиваться со сложностями в коммуникациях, в том числе обусловленными принадлежностью сотрудников к высоко- и низкоконтекстным культурам. Спектр проблем может охватывать как банальное непонимание языков, так и незнание культурных нюансов, а также различия в ценностных ориентирах.

Качество лидерства

Стиль лидерства руководителей (харизматический, директивный, демократический и проч.), умение его варьировать в зависимости от ситуации и прежде всего способность структурированно излагать мысли влияют на качество обмена информацией внутри коллектива. Дополнительный риск плохих коммуникаций возникает при смене руководства компании и ее подразделений, что может совпадать с поколенческим фактором.

¹ Например, южноафриканское исследование 2023 года показало, что в крупных компаниях только 19% респондентов считают отличным качество внутренних коммуникаций своей компании против 44% в микрокомпаниях. Источник: The state of internal communications in South Africa (2023), Commissioned by NewMedia Research by BrandMapp // URL: <https://newmedia.co.za/wp-content/uploads/2023/03/New-Media-Internal-Comms-White-paper.pdf>

Обозначенные факторы можно условно разделить на две группы

01.

Организационного характера

(то есть связанные в первую очередь с управленческими практиками):

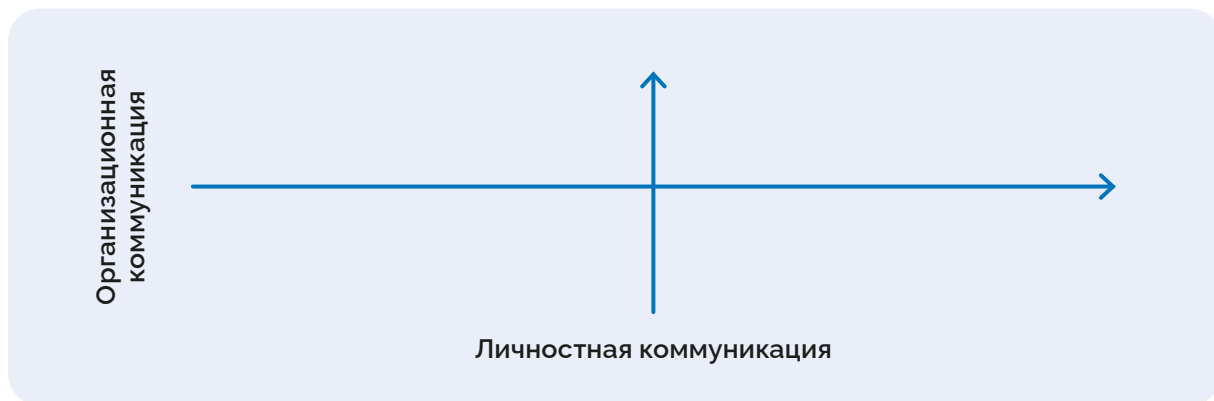
- процессы
- инструменты и технологическая зрелость
- формы организации
- этажность и размер

02.

Личностного характера (то есть связанные в первую очередь с навыками, культурой и особенностями членов коллектива):

- поколенческий разрыв
- кросс-культурность
- качество лидерства

Корпоративная культура и традиции одновременно попадают в обе категории, поскольку охватывают как управленческие практики (строительство корпоративных культур — осознанный и планируемый процесс), так и личностный фактор (сотрудники как носители корпоративной культуры сами влияют на нее).



Каждый обозначенный фактор влияет на общую эффективность внутренних коммуникаций, при этом определяющая роль, согласно гипотезе исследовательской команды Школы управления СКОЛКОВО, может принадлежать факторам организационного уровня, прежде всего общей операционной эффективности, **процессам**.

Регламентирование роли и места каждого сотрудника и подразделения, оптимизация производственных и иных процессов, эффективное использование ресурсов (в том числе человеческих) минимизирует число коммуникационных транзакций, отсекая ненужные и избавляя членов коллектива от существенного пласта рутинных коммуникаций.



Другой основополагающий фактор организационного уровня касается наличия и освоения **коммуникационных инструментов**, физических или цифровых платформ для обмена информацией.

Как бы ни были выстроены процессы и в каком бы культурном контексте ни существовали компании, внутренние коммуникации в коллективе будут существовать всегда. А раз так, сотрудникам требуется комфортная среда для осуществления этой функции.



Общие рамки для внутренних коммуникаций задает **корпоративная культура**, связанная в том числе с принятыми в том или ином социуме культурными нормами. Массовые миграции трудового населения с различным культурным бэкграундом, в том числе в Россию, придает этому и **кросс-культурному** факторам особую важность.



Светлана Миронюк

Профессор бизнес-практики, проректор по операционной деятельности и цифровому развитию Школы управления СКОЛКОВО

Плохие коммуникации в организации — это не просто несовершенная функция. Это производная от плохо организованных процессов, помноженная на недооценку групповой динамики и отношений людей друг к другу в рабочей среде.

Исследование неоспоримо доказало, что на всех этажах управленческой иерархии теряется ценная рабочая информация. Но чем выше этаж — тем сильнее менеджерская близорукость и неумение убеждать и мотивировать сотрудников работать на общие цели и задачи. Все эти информационные дыры, безусловно, отражаются на операционной эффективности компаний.

Согласно гипотезе Школы управления СКОЛКОВО, коммуникационное «колесо» можно разделить на четыре «двойки» факторов, связанных наиболее тесно и в наибольшей степени влияющих друг на друга

Корпоративная культура

Кросс-культурность

Корпоративная культура формирует принятые нормы и правила взаимодействия внутри коллектива, что особенно важно для многонациональных и мультикультурных команд. С другой стороны, наличие в рамках организации представителей разных культур, устоявшиеся отношения между этими группами накладывают отпечаток на общий стиль формирования корпоративной культуры и стимулирует ее усовершенствование.

01

02

Процессы

Технологическая зрелость

Процессы организации связаны с уровнем технологической зрелости, поскольку успешная реализация эффективных рабочих процессов часто опирается на использование современных инструментов и платформ. Внедрение цифровых решений способствует стандартизации процессов и повышает их прозрачность, делая коммуникацию более структурированной и прозрачной.

03

Поколенческий разрыв

Качество лидерства

Поколенческий разрыв в компании может по-разному влиять на качество лидерства, что, в свою очередь, отражается на коммуникациях. Старшие поколения настроены на более традиционные подходы к руководству, в то время как молодые сотрудники зачастую больше ценят краткость коммуникации и гибкость. Лидерство, ориентированное на адаптивность, способно уменьшить этот разрыв и сделать коммуникации более гармоничными.

04

Форма организации

Размер/иерархичность

Форма организации определяет степень иерархичности, что сказывается на каналах и стилях коммуникации. В иерархических структурах информация часто движется сверху вниз, что замедляет процесс передачи информации и ограничивает инициативность сотрудников. В меньших и более плоских организациях больше возможностей для горизонтальных коммуникаций, что может способствовать более быстрому обмену информацией — хотя и не всегда.

Перечисленные взаимосвязи указывают на то, что никакой фактор «коммуникационного колеса» не может рассматриваться в отрыве от других. Внутренние коммуникации складываются под воздействием комплексной системы факторов, и для повышения общей эффективности коммуникаций имеет смысл учитывать, как именно элементы этой системы взаимодействуют друг с другом.



Олег Базалеев

Управляющий партнер компании NEXUS Consulting,
кандидат социологических наук

Когда я работал на крупных проектах с международным стилем менеджмента, где трудились 1000+ сотрудников, меня удивляло, что у многих таких проектов нет ни функции внутренних коммуникаций, ни привычных россиянину инструментов внутренних коммуникаций (регулярных email-рассылок, корпоративной газеты), которые были бы обязательным элементом в коллективах такого размера в России и странах СНГ.

Нерегулярно проводились town-halls (встречи с сотрудниками) — как правило, в случае какого-то острого запроса со стороны коллектива. Данная ситуация при этом не вызывала отторжения со стороны менеджмента или сотрудников.

Я бы сказал, что активно обсуждаемый в России формат внутренних коммуникаций — типично российский «социальный клей», призванный смягчить или преодолеть некоторые негативные особенности распространенной в России и СНГ корпоративной культуры, берущей начало в индустриальных практиках СССР.

Что свойственно «типично российской» корпоративной культуре?

- Это корпоративная культура, в которой большая «дистанция власти», большое символическое расстояние между начальником и подчиненным.
- Коммуникацию во многих случаях может инициировать только начальник. Начало коммуникации подчиненным во многих случаях будет восприниматься как подрыв авторитета начальника, и результатом будет не содержательный ответ, а подавление «бунта на корабле».
- Лояльность корпорации как норма. В этом отличие российских практик, например, от недавно вступивших на путь индустриализации стран Глобального Юга, где сначала идет лояльность семье, потом лояльность клану. Там корпорация рассматривается как «ресурсная база» («кормовая база») для демонстрации своей лояльности семье и клану.
- Запрос на «семейность», «общинность», «душевность» отношений между сотрудником и корпорацией, «корпорация как моя семья», «та заводская проходная, что в люди вывела меня». Эта «семейность» в российской корпоративной культуре призвана смягчать (часто исключительно в символическом поле) жесткость и резкость действий корпоративных менеджеров, которые неизбежны ввиду большой дистанции власти.

Какая «типично российская» внутренняя коммуникация является «социальным клеем» для этой «типично российской» корпоративной культуры?

- Внутренняя коммуникация льется сверху вниз (от начальства до самых низших рядов подчиненных) сплошным потоком по множеству каналов.
 - Во внутренних коммуникациях не должно быть перерывов, они санкционированы менеджментом на постоянной основе — для того и созданы отделы внутренних коммуникаций.
 - Практически отсутствуют потоки информации «снизу вверх». Например, очень нечасто сотрудники задают острые вопросы на «горячих линиях» и собраниях с сотрудниками (в западном формате нет никакой проблемы встать и задать острый вопрос на совещании с сотрудниками).
 - Внутренними коммуникациями чаще всего пытаются охватывать и сотрудников подрядных организаций, людей на аутсорсе и т. д. В иностранных (прежде всего западных) коммуникациях обычно внутренний поток новостей направляется исключительно на «полноценных» сотрудников. Доступ к такой информации для подрядчиков и других «посторонних» воспринимается как риск.
 - В российском корпоративном мире хорошей считается внутренняя коммуникация с эмоциями, привлекающая внимание и дающая отклик — то есть удовлетворяющая тот самый запрос на «душевность». Внутрикorporативные коммуникации на Западе практически во всех случаях являются matter-of-fact, то есть сухими по содержанию, излагающими факты.
 - Очень многие компании так или иначе играют с концептом «корпорация как семья», этот концепт «откликается» очень многим сотрудникам и их семьям.
-

Раздел 2

Глобальная проблема неэффективных коммуникаций

Коммуникации — неотъемлемая и подчас определяющая часть бизнес-процессов: сотрудники компаний ежедневно выстраивают диалог с коллегами (внутренние коммуникации), клиентами, контрагентами, проверяющими органами, обществом (внешние коммуникации), а эффективность этих процессов отражается и на общем результате, в том числе на финансовом, чему посвящено не одно международное исследование. Границы между внешними и внутренними коммуникациями компаний с цифровизацией и развитием соцсетей становятся все более условными.



Сергей Скрипников

Директор по коммуникациям РУСАЛ

Во всякой организации наравне с заявленными ценностями, принципами, установками всегда есть своеобразная подводная часть айсберга в виде неформальных и непубличных институтов, стереотипов, мифов и их носителей — теневого лидеров.

Эффективные внутренние коммуникации помогают гармонизировать эти два мира. Разъяснять решения руководства, строить пронизывающие оба мира нарративы о жизни организации, ослаблять негативные стереотипы, деприоритизировать деструктивные рабочие практики.

Если же коммуникации работают только для отчетов и для галочки, они лишь усугубляют разрывы, подрывая моральный дух коллективов и усиливая нигилизм и оппортунизм.

Так, если люди, например, убеждены, что в организации процветает режим угнетения простых работников, а начальство — тираны и самодуры, то при слабых коммуникациях любое увольнение злостного прогульщика будет истолковано как битва против «маленького человека». Распределение годовых премий — как триумф подлиз. Любые изменения будут рассматриваться как укрепляющие власть и режим подавления, восприниматься в штыки и, вероятнее всего, саботироваться.

В данной работе рассмотрен ряд международных исследований, затрагивающих проблематику оценки и стоимости коммуникаций для бизнеса. В зависимости от методологии рассматриваются только внутренние коммуникации, или периметр распространяется и на часть внешних.

Изучение данных работ, представленных в Приложении 2, позволяет отметить несколько общих тенденций.

Плохие коммуникации стоят дорого

Возможно, это интуитивно понятно многим. Больше того, можно измерить, в какую сумму обходятся некачественные коммуникации: так, в публикациях начала 2010-х годов² исследователи оценивали потери от проблем с коммуникациями в \$4–6 тысяч в год на сотрудника. Однако за 10-15 лет мир изменился: с одной стороны, мировая экономика столкнулась с мощными вызовами (яркий пример — пандемия COVID-19), с другой — с ростом популярности удаленных/гибридных форматов работы появились новые инструменты и форматы цифровой коммуникации.

Затраты рабочего времени

Чаще всего при подсчете потерь исследователи рассчитывают время, затраченное сотрудником на решение проблем, связанных с плохой коммуникацией, а затем вычисляют стоимость этих человеко-часов.

Согласно этой методике, по разным оценкам, годовые потери от плохих коммуникаций только в США исчислялись суммами около \$1,2 трлн (больше ВВП Саудовской Аравии) [24] или \$2 трлн (выше российского ВВП) [25].

Такая методика, однако, применяется не всеми исследователями. В ряде случаев акцент сделан на потерях на среднего сотрудника: в некоторых опросах участвовали граждане разных стран с разной ситуацией в экономике. В рамках серии исследований [26; 27] такие потери оценивались в \$10 200 в 2019 году и \$11 000 в 2017-м³. Также опрос 2019 года показал, что представители континентальной Европы тратили из-за плохих коммуникаций меньше рабочего времени, чем в англосаксонских государствах (10,6% — Франция, 12% — Германия, 13% — средний показатель, 13,5% — респонденты из англосаксонских государств).

² Например, «Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money» Дебры Гамильтон, опубликованная в 2010 году, фокусирующаяся на потерях американских компаний из-за некачественных коммуникаций через электронную почту, или «The Cost of Poor Communications» Дэвида Гроссмана, опубликованная в 2011 году, где приведены данные по потерям на выборке из 400 британских и американских компаний.

³ Падение со временем можно объяснить изменением выборки, что привело к пересмотру мультипликатора, определяющего реальную стоимость сотрудника для компании: 1,4 в 2017 году против 1,3 в 2019-м.

Неэффективно расходуемым рабочим временем дело не ограничивается

Исследователи затрагивали и другие измеряемые аспекты деятельности компаний, в частности потери в продажах, сорванные сделки, рост коммуникационных бюджетов, снижение вовлеченности сотрудников.

Потери в продажах от плохих коммуникаций оцениваются

в \$10–99 тысяч в год

Потери в продажах

Каждый третий респондент, отмечавший связь между плохими коммуникациями и снижением продаж, оценил потери за предыдущий год в \$10–99 тысяч, еще столько же — в сумму от \$100 тысяч до \$1 млн [28].

Сломанная коммуникация ведет к сорванным сделкам на суммы

\$10–50 тысяч

Сорванные сделки

Очень близкий к этому фактор нашел отражение и в другой серии исследований [24; 29]. Из опрошенных в 2023 году руководителей, отмечавших, что плохая коммуникация вела к сорванным сделкам, 68% оценили потери в сумму свыше \$10 тысяч, а 13% — более чем в \$50 тысяч. В опросе 2022 года сообщалось, что с подобными потерями сталкивался каждый пятый, в этом случае речь шла о 86% (потери свыше \$10 тысяч) и 22% (потери свыше \$50 тысяч).

Бюджет на улучшение внутренних коммуникаций превышает

\$120 тысяч в год

Рост коммуникационных бюджетов

45% бизнес-лидеров прямо говорят о росте внутрикорпоративных издержек из-за неправильных коммуникаций, а 86% сообщают о выделении конкретного бюджета на улучшение внутренних коммуникаций. Средняя оценка таких бюджетов превышает \$120 тысяч в год, но респонденты ожидают возрастания суммы в среднем на 26% за год с ростом важности значимости внутрикорпоративных коммуникаций [24].

Низкая вовлеченность сотрудников ведет к скрытым потерям на сумму

\$8,9 трлн

Снижение вовлеченности сотрудников

Gallup оценивает глобальные скрытые потери, вызванные низкой вовлеченностью, в \$8,9 трлн, или около 9% мирового ВВП [30]. Среди факторов, потенциально повышающих вовлеченность, респонденты называли возможность обратной связи с руководством и другие элементы качественной системы внутренних коммуникаций⁴.

⁴ Постсоветская территория (в методике Gallup за вычетом Прибалтики и Беларуси) занимает четвертое место по вовлеченности после Южной Азии, североамериканского и латиноамериканского регионов.

Анализ данных с некоторыми оговорками показывает, что менее чем за 15 лет расходы компаний на одного сотрудника из-за плохих коммуникаций практически удвоились в долларовом выражении (на примере рынков США и Британии). Довольно ощутимыми остаются для компаний и другие формы потерь, косвенно связанные с качеством коммуникаций.



Олег Базалеев

Управляющий партнер компании NEXUS Consulting,
кандидат социологических наук

Говорить о внутренних коммуникациях в других корпоративных культурах имеет смысл только через призму особенностей этих культур, так как «внутренняя коммуникация» вторична по отношению к корпоративной культуре.

Пример 1

В каких-то случаях у производителей есть настолько большие проблемы с локальной корпоративной культурой, что им не до внутренних коммуникаций.

Например, полное отсутствие лояльности сотрудников корпорации может быть местной нормой (во многих регионах Африки). Уходя с работы, сотрудники снимают шины с грузовика и укатывают с собой на продажу, а также договариваются с местными бандитами украсть бульдозер.

Тут не до внутренних коммуникаций, тут надо «ломать» деструктивные местные практики и насаждать нормальную корпоративную культуру.

Пример 2

Еще большая, чем в России, «дистанция власти» (например, на Ближнем Востоке).

Фактически, признаки сословного общества воспроизведены в корпоративной иерархии. Для начальников абсолютно очевидна необходимость делиться минимумом информации или не делиться вообще. Потому что так принято, и это работает.

У подчиненных в свою очередь отсутствует запрос на получение регулярной информации от менеджмента. Попытка «инфильтровать» интенсивные внутренние коммуникации в эту среду может привести к проблемам. Подчиненные будут считать раскрытие информации слабостью менеджмента.

Пример 3

Где-то совпадение с российскими особенностями, где-то нет.

У африканских рабочих большой запрос на эмоциональную подачу материала во внутренних коммуникациях. Мы специально делали «эмоциональные» видеоролики по технике безопасности для африканских рудников — с «западной» точки зрения они выглядели как технически бессюжетные.

Однако в тех же самых социальных контекстах интенсивные внутренние коммуникации требовали большого внимания и были рискованны. С любой корпоративной газетой («написано пером — не вырубишь топором») сотрудник мог пойти в суд (и ходили!) и на основе собственной интерпретации текстов начинал требовать компенсацию.

Если коротко, то одни внутренние коммуникации могут быть эффективными в одной корпоративной культуре, но они же не будут приносить результата или будут деструктивными в другой корпоративной культуре.

И разные корпоративные культуры требуют разной интенсивности и разного формата этих самых внутренних коммуникаций.

То, что нельзя сосчитать

Исследования сферы коммуникаций в ряде случаев также рассматривают косвенные факторы, охватывающие разные сферы ответственности внутри компании — от HR до работы с клиентами.

Ключевые последствия плохих коммуникаций

- **Выгорание и стресс сотрудников**
Непонимание задач, целей и ожиданий ведет к тому, что работники испытывают дискомфорт и эмоциональное перенапряжение⁵.
- **Снижение эффективности**
Команда не понимает, какие у компании приоритеты и стратегия⁶.
- **Проблемы с доверием**
Команда настороженно относится к коммуникационным сообщениям и/или их авторам⁷.
- **Ограничение инноваций**
Сотрудники не выдвигают новых идей, считая (в результате сломанных коммуникаций), что их предложения никем не учитываются, а если учитываются, то только на словах⁸.
- **Текучесть кадров**
Из-за непонимания своего места и роли в структуре целей люди увольняются, Нагрузка на других сотрудников возрастает⁹.
- **Ослабление связей**
Ухудшение отношений между сотрудниками и деградация работы внутри команд¹⁰, а также между подразделениями¹¹.
- **Снижение удовлетворенности клиентов**¹²
- **Ухудшение репутации и HR-бренда**¹³

⁵ Это наиболее популярное негативное следствие плохих коммуникаций в данном исследовании, с ним согласны 52% респондентов [28].

⁶ 29% респондентов отмечали сложности с пониманием того, что будет дальше [24].

⁷ Отмечается, что проблемы с доверием между работником и организацией/руководителем часто лежат в основе того, что 18% всех работников выборки не только не вовлечены в деятельность компании, но часто совершают действия, напрямую вредящие организации [30].

⁸ 20% респондентов считают, что плохие коммуникации прямо противодействуют инновациям [28].

⁹ Компании с текучестью кадров на уровне 15% и выше, на 34% чаще сообщают о коммуникационных проблемах [24].

¹⁰ 29% респондентов считают, что плохие коммуникации влияют на этот аспект [29].

¹¹ 47% респондентов отмечают влияние на отношения между работниками и департаментами [27].

¹² Каждый четвертый респондент отмечал негативное влияние на этот аспект [24; 27].

¹³ Отмечается, что каждый третий руководитель-респондент согласен с этим утверждением [24].

Сломанные коммуникации — явление повсеместное

Международные исследования показывают, что с некачественной коммуникацией, влекущей материальные и нематериальные потери, сталкивается абсолютное большинство бизнесов.



Только каждый десятый руководитель отмечал, что в компании нет проблем, вызванных плохой коммуникацией¹⁴.



95% сотрудников отмечали, что они теряют рабочее время именно по причине плохих коммуникаций [28].



Александр Жаданов

Генеральный директор IDS Borjomi

Поскольку люди существа социальные, то, безусловно, деятельность любой организации строится на взаимодействии составляющих ее людей. И это одно из определяющих условий.

Ключевые вопросы для внутренних коммуникаций как бизнес-функции: **что** мы хотим коммуницировать и **как**, то есть в каком ключе? У всех эти процессы строятся по-разному, это зависит от культуры компании.

В вопросе «что?» важна ясность сообщения. Попытки скрыть смысл за намеренно сложными и канцелярскими формулировками могут снизить доверие сотрудников или как минимум вогнать их в скуку. В вопросе «как?» есть разные подходы, от директивного до дискуссионного.

При этом 71% участников исследований в западных странах оценивали потери времени из-за плохой коммуникации в несколько часов в неделю. Управленцы отмечали, что сталкиваются с проблемами в коммуникации минимум раз в день (66% респондентов) и даже несколько раз на дню (48%) [29].

Некачественная коммуникация ухудшает межкомандное взаимодействие. Более 90% руководителей и работников подчеркивали, что им работалось бы легче, если бы коммуникации со стороны коллег были качественнее. 72% лидеров сообщали, что за год их команды много раз сталкивались с трудностями при общении с коллегами.

Такая же доля руководителей и 45% работников признают, что у их команд есть сложности с внешними коммуникациями (отдельно отмечается, что если рассматривать работников только из технической сферы, то доля вырастет до 64%) [24].

¹⁴ Mitel 2019 [27] — 13%, Grammarly 2022 [24] — 11%.

Исследование, проведенное в Университете Западной Македонии в 2020 году на основе опроса работников финансового сектора Греции [31], показало, что на производительность сотрудников влияют:



Горизонтальные внутренние коммуникации

- между сотрудниками одного уровня



Вертикальные внутренние коммуникации

- снизу вверх, то есть от подчиненных к начальникам
- сверху вниз — от начальства к подчиненным

Для определения вклада той или иной формы коммуникации в общую производительность автор работы провел регрессионный анализ. Вывод: независимые переменные (качество различных видов коммуникации) могут предсказать «самодиагностируемую» эффективность работы сотрудника на 42,1%¹⁵, причем наибольшая корреляция наблюдается у коммуникации **сверху вниз**.

То есть качество внутренних коммуникаций в первую очередь зависит от:

- внятно поставленных руководителем целей и задач
- очерченного круга обязанностей
- готовности делиться экспертизой с подчиненными

Впрочем, как замечает автор, другие факторы тоже могут существенно влиять на эффективность сотрудников, так что сводить вопрос исключительно к коммуникационным практикам некорректно.

Таким образом, даже если компания считает, что обмен информацией в ней устроен идеально, практика показывает, что с высокой вероятностью это не так. А более качественные коммуникации, особенно от руководства к подчиненным, могут повысить общую эффективность бизнеса.

¹⁵ К численному выводу, однако, стоит относиться с осторожностью из-за узкой выборки (110 человек), привязанной к определенному сектору.

Где теряют время и информацию

В некоторых исследованиях приводятся данные о том, сколько времени уходит у респондентов на разные каналы и форматы коммуникации.

Так, AI-сервис по редактированию текстов Grammarly подсчитал, что средний сотрудник тратит без малого 16 часов в неделю на письменные рабочие коммуникации, а без малого 11,5 часа — на устные.

Нельзя сказать, что руководители не понимают важность проблемы: 96% руководителей согласны, что эффективная коммуникация важна для достижения бизнес-результатов, при этом 88% начальников и 63% линейных сотрудников исходят из того, что главная проблема заключается в недостаточно эффективном инструментарии коммуникаций [24].

Эффективность письменных коммуникаций со временем снижается: между 2021 и 2022 годами оценка эффективности этого формата снизилась с 85% до 73% [29].

Инструменты коммуникаций, которые приводят к потере времени

- Бессмысленная переписка по электронной почте отбирает около 15 минут в день (теряется ~19% времени, потраченного на переписку по электронной почте)
- Встречи — между 14 и 15 минутами (теряется 25% времени)
- Видеозвонки (сервисы типа Zoom) — 10 минут (теряется 25% времени)
- Звонки по офисному телефону — чуть больше 9 минут (теряется 20% времени)
- «Облачное» взаимодействие (типа Google Docs) и мессенджеры — по 9 минут (теряется 23% и 25% времени соответственно)
- Звонки по мобильному — чуть больше 8 минут (теряется 18% времени) [26]

В более позднем исследовании на эту же тему наименее эффективными средствами коммуникаций вновь оказались электронная почта и личные встречи (терялось по 22% времени, потраченного на коммуникации через эти инструменты). Второе место антирейтинга заняли отсутствовавшие прежде соцсети и групповые видеозвонки (по 20%), а третье с 19% поделили телефонные звонки и видеоразговоры один на один [27].

Общие ежедневные потери времени от сломанных коммуникаций исследователи оценили приблизительно в 1 час 15 минут при чуть менее чем 9-часовом рабочем дне. Средний уровень неэффективности по различным инструментам, то есть расходуемого понапрасну времени, составил 21%: впустую сгорает каждая пятая минута, потраченная на внутренние коммуникации.

От сломанных коммуникаций
ежедневно теряется

1 час 15 минут
рабочего времени

Впустую сгорает каждая пятая
минута, потраченная на внутренние
коммуникации



Нередко сотрудники считают полезными для коммуникации те или иные инструменты, но не применяют их

55% респондентов отметили, что видеоконференции эффективны, но ежедневно их использует только 7%. В рассматриваемых работах отмечается, что имеет смысл чаще пользоваться привычными и хорошо зарекомендовавшими себя инструментами вместо того, чтобы постоянно искать новые [28].

Треть респондентов одной из рассматриваемых работ отмечали, что неумение работать с коммуникационными инструментами снижает их эффективность, что в общем логично. Четверть участников этого же исследования призналась, что воспринимает новые инструменты с трудом: к старым люди уже «прикипели», а к новым привыкать не хотят [27].



Светлана Миронюк

Профессор бизнес-практики, проректор по операционной деятельности и цифровому развитию Школы управления СКОЛКОВО

Коммуникации инерционны: они меняются медленнее, чем нам кажется. Новые и новые каналы коммуникации дополняют, а не сменяют друг друга, увеличивая интенсивность информационного давления на человека. Мы испытываем усиление этого шума и в личных, и в рабочих отношениях.

Неправильная интерпретация задания в имейле, многословные и путанные поручения начальника, затянувшееся бессмысленное Zoom-совещание, множество проектных рабочих чатов на разных платформах — все это примеры так знакомых каждому плохих коммуникаций (мискоммуникаций), то есть разрывов в цепочках передачи информации в компаниях и организациях.

Поколенческие различия

- Бэби-бумеры (рожденные с 40-х по середину 60-х) и иксы (с середины 60-х по начало 80-х) предпочитают взаимодействовать с коллегами через электронную почту и личные встречи.
- Миллениалам (с 1980-х по середину 90-х) и зумерам (с середины 90-х по начало 2010-х) комфортнее работать через мессенджеры [28].

Из всех поколений миллениалы и зумеры наименее удовлетворены текущим состоянием коммуникаций в своих коллективах и чаще признаются, что из-за мискоммуникаций испытывают стресс и неудовлетворенность, приводящие к снижению вовлеченности [29].

При этом среди молодежи чаще встречается и запрос на «новые инструменты коммуникаций, которые бы помогли работать эффективнее» — но какие именно, респонденты сказать затрудняются. Независимо от канала коммуникаций, молодые сотрудники отводят позитивной тональности особое значение — большее, чем иксы и бумеры.

В целом, как показывает анализ тенденций, универсального инструмента коммуникации нет, все зависит от коллектива и специфики задач, а потери неизбежны. Однако можно сократить потери с помощью диверсификации: для разных групп использовать тот инструмент, который им наиболее удобен в силу поколенческих различий и личных предпочтений.

Взгляды руководителей и линейных сотрудников на инструменты коммуникации отличаются

Как замечает Grammarly, управленцам свойственно преувеличивать значение этого фактора в общем успехе коммуникации: «очень важным» его назвали 66% руководителей против 36% линейных работников.

Неруководящие сотрудники считают, что успех коммуникации кроется в триаде «содержание-тональность-эмпатия» — а инструменты, с помощью которых доносится информация, второстепенны.

Удаленка ухудшила качество взаимодействия

Пандемия COVID-19, обернувшаяся изоляцией миллиардов людей, и стремительная цифровизация подтолкнули общество к ускоренному переходу на удаленный и гибридный форматы работы. При этом респонденты рассматриваемых исследований часто отмечали, что при прочих равных по-прежнему предпочитают личные, а не онлайн-встречи и собрания.

Каждый четвертый (27%) респондент считает, что переход от офисной работы к гибридному и удаленному форматам ухудшает качество коммуникаций [28].

Таким образом, гибкие форматы работы могут приводить к повышению риска плохих коммуникаций. В продолжении работы Grammarly, опубликованном в 2023 году, отмечается, что 90% руководителей и 82% линейных сотрудников согласны с тем, что для эффективной работы в удаленном формате нужно больше развивать навыки коммуникаций: учиться четче выражать мысли, слушать, слышать и пр.

Чем ближе к Олимпу, тем больше самообман

В исследованиях прослеживается четкая тенденция: респонденты **завышают** собственные коммуникативные навыки. Особенно это становится очевидным при сравнении восприятия руководством себя и оценки этих способностей со стороны сотрудников. Оценки могут различаться на величины до 30 процентных пунктов.

Линейные сотрудники и управленцы по-разному оценивают сложившиеся в коллективе коммуникативные практики

В ходе одного из опросов 66% управленцев выразили мнение, что они «на одной волне» с работниками, но с такой оценкой согласны только 44% линейных сотрудников. Слишком оптимистичны руководители оказались в оценке собственных навыков доносить важную информацию: 77% бизнес-лидеров исходят из того, что доводят до подчиненных «контекст, необходимый для понимания проблемы». Согласны с ними лишь 46% линейных сотрудников [25].

Руководитель и работники
«на одной волне»

44% 66%

Руководители доводят
до подчиненных «контекст,
необходимый для понимания
проблемы»

46% 77%



Александр Жаданов

Генеральный директор IDS Borjomi

Безусловно, плохие коммуникации приводят к тому, что организация перестанет функционировать как единый организм с одной целью. Появится разобщенность, непонимание, что в конечном итоге чревато распадом команды и крахом организации.

Какова причина плохих коммуникаций? Возьмем, к примеру, руководителя. Насколько четко и ясно он сам для себя способен сформулировать сообщение, прежде чем идти с ним к команде?

Если человек сам толком не понимает, что он хочет сказать, то и коммуникация будет соответствующей. Более того, важно не просто «донести» и объяснить, чтобы было понятно, — важно объяснить так, чтобы нельзя было не понять!

Для этого нужно не просто держать в голове ясную, прозрачную мысль, но и учитывать особенности аудитории и, возможно, индивидуальные особенности членов команды.

Раздел 2. Глобальная проблема неэффективных коммуникаций

От совокупности этих факторов зависит общий эффект: будут ли его речь или сообщение восприняты, приведут к росту вовлеченности или нет. Сложившаяся в компании культура имеет тут ключевое значение. Принято ли задавать вопросы, уточнять, обсуждать, предлагать альтернативы и вести дискуссию?

Похожие выводы содержались и в других рассматриваемых материалах. Так, в одном из них руководители выражали мнение, что у них высокие навыки письменной (83%) и устной (86%) коммуникации. Солидарны с ними лишь 55% подчиненных [29].

Чем выше человек по должности, тем чаще он или она считает систему коммуникаций в компании эффективной. Так, в одном из исследований около 90% топ-менеджеров назвали выстроенные процессы эффективными (а около 30% — очень эффективными), для менеджеров среднего звена эти показатели составляют ~80% и ~15%, а для линейных сотрудников — ~70% и ~10% [27].

Исследование [32] британского Института внутренних коммуникаций IC Index 2023, базирующееся на опросе сотрудников местного крупного бизнеса, показало еще одну интересную особенность:

Чем больше компания, тем менее эффективными ее сотрудники воспринимают сложившиеся внутренние коммуникации

Среди респондентов из компаний в 500–999 сотрудников 72% хвалили сложившиеся в компании коммуникационные практики. В бизнесах с 1000–9000 сотрудниками показатель снизился до 65%, а в крупнейших компаниях — до 60%. Хотя в целом респонденты оценили качество внутренних коммуникаций в британском бизнесе как хорошее.

Ключевое значение для качества работы подразделения по внутренним коммуникациям, согласно докладу, имеет **правильный выбор вопросов, которые интересуют сотрудников**. Судя по опросу, сотрудники получают меньше информации, чем хотели бы, по следующим темам:

- Оплата труда и корпоративные социальные программы (44% недовольных)
- Вызовы, стоящие перед компанией (35% недовольных)
- Варианты карьерного продвижения (38%)
- Общая стратегия бизнеса (33%)

Международный контекст. Расчеты

В данной работе делается попытка осмыслить влияние плохих коммуникаций на российские компании через экстраполяцию данных международных исследований

01.

Выделены количественные данные по конкретным странам и подсчитаны потери национальных экономик (через экстраполяцию результатов исследований на всю рабочую силу страны).

02.

Затем предпринята попытка сравнить объемы этих потерь с размерами экономик государств, охваченных рассмотренными нами материалами.

На имеющихся данных нами были получены результаты

~10,39%

от ВВП западных экономик

(среднее арифметическое значение)

~11,6%

от ВВП западных экономик

(медианное значение)

Таблица 1

Расчет потерь ВВП стран на основе данных зарубежных исследований

Страна	Исследование	Потери на сотрудника, тыс. \$	Трудовые ресурсы страны, млн чел.	Потери от всей рабочей силы, млрд \$	ВВП на момент измерения [35], трлн \$	Отношение потерь к ВВП, %
Австралия	Mitel 2019	10,2	12,98 [36]	132,4	1,395	9,49
Великобритания	Mitel 2017	11	32,08 [37]	352,88	2,68	13,17
Великобритания	Mitel 2019	10,2	32,8 [38]	334,56	2,85	11,74
Германия	Mitel 2017	11	44,3 [39]	487,3	3,69	13,21
Германия	Mitel 2019	10,2	45,5 [40]	464,1	3,89	11,93
США	Mitel 2019	10,2	167,1 [41]	1704	21,38	7,97
США ¹⁶	Grammarly 2022	12,5	168,19	1200	25,44	4,72
США	Axios 2023	15	170,6	2000	27,36 ¹⁷	7,31
Франция	Mitel 2017	11	30,55 [42]	336,5	2,6	12,94
Франция	Mitel 2019	10,2	30,65	312,63	2,73	11,45

Безусловно, экономики всех стран и методологии всех исследований отличаются друг от друга, однако при мета-анализе различных исследований можно выделить усредненные потери, которые будут тем релевантнее, чем больше страновых показателей использовано для подсчета

¹⁶ В отношении США в случае исследований Grammarly 2022 и Axios 2023 данные по потерям на сотрудника и общестрановые потери рабочей силы даны из данных материалов. И не совпадают с расчетом, если бы использовались цифры по полным трудовым ресурсам страны.

¹⁷ В связи с тем, что данные Всемирного Банка на момент исследования ограничены 2022 годом, использована оценка Bureau of Economic Analysis // <https://www.bea.gov/>

Раздел 3

Потери российского бизнеса от сломанных коммуникаций

Общие потери

Попробуем рассчитать потенциальные потери российской экономики с учетом данных международных исследований. Согласно данным Росстата, в 2023 году российский ВВП составил 172,148 трлн рублей [43], или \$1,92 трлн (по курсу ЦБ РФ на 31.12.23). Если приложить рассчитанные выше коэффициенты к этим данным, то потери от плохих коммуникаций могут оцениваться в:

17,89 трлн руб.

\$199,49 млрд

(по среднему арифметическому)

19,97 трлн руб.

\$222,72 млрд

(по медианному показателю)

Данный коэффициент был применен к российскому частному сектору, чтобы оценить его уровень потерь от интересующих нас причин. По подсчетам Института прикладных экономических исследований (ИПЭИ) РАНХиГС, доля государства в ВВП России на 2023 год составляет 56,23%, максимум за последние годы [44]. Данные других организаций — МВФ, ОЭСР, Всемирного банка, ФАС — давно не обновлялись. На 2019 год их оценки размера госсектора составляли от 33 до 70% ВВП.

Иными словами, если полагаться на данные ИПЭИ, на частный сектор (при всей сложности определения этого понятия, учитывая специфику российской экономики) приходится 43,77%, по другим оценкам — от 30% до 67% ВВП России, или по грубым подсчетам — от 51,6 трлн руб. до 115,3 трлн руб. За основу возьмем расчет на основе данных ИПЭИ — 75,3 трлн руб.

Экстраполяция данных зарубежных исследований позволяет предположить, что частный бизнес в России может ежегодно терять на некачественных коммуникациях

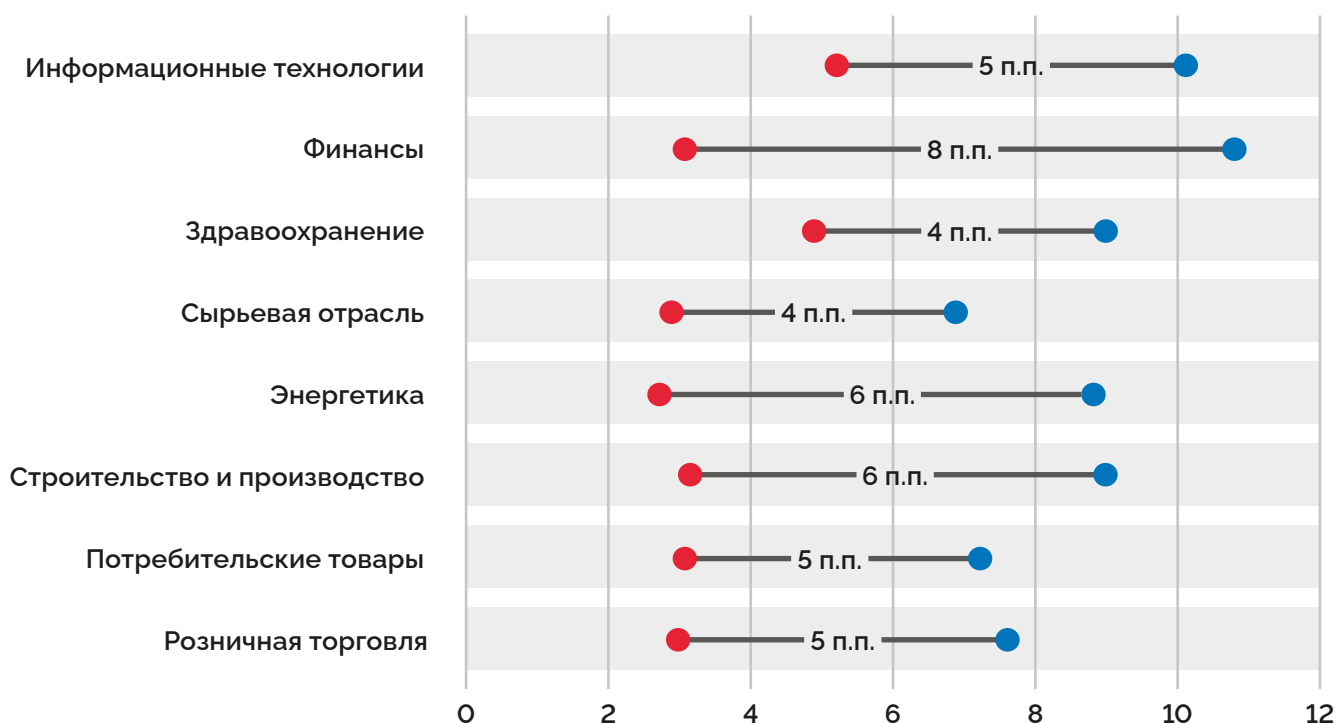
от 7,8 до 8,7 трлн руб.

Потери по линии АУП

Расходы на некачественное управление могут иметь прямую связь с потерями в коммуникациях.

В 2016 году консалтинговая компания McKinsey изучала вопрос эффективности расходов на АУП, в связи с чем рассмотрела ситуацию в частных компаниях из базы данных CapitalIQ и индекса S&P 1200, представляющих восемь сфер экономики [45]. Консультанты подсчитали, что от отрасли к отрасли расходы хоть и разнятся, но составляют сопоставимые доли от выручки (от 3 до 11% выручки) компаний. При этом отмечается, что расходы на коммуникации ниже в более эффективных компаниях.

Общие и административные расходы (G&A) компаний, занимающих **первый **квартиль** и **последний** **квартиль**, % от дохода**



Источник: компания McKinsey, Capital IQ, индекс S&P 1200 //

URL: www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/maximizing-the-value-of-ga

Медианный показатель расходов компаний исходя из этих данных составил ~6% от выручки, а среднее арифметическое — ~6,1%. Если экстраполировать этот показатель на частный сектор экономики России (по оценкам ИПЭИ), то такой взгляд дает суммы:

4,52 трлн руб.

(по медианному показателю)

4,6 трлн руб.

(по среднему арифметическому)

Плохие коммуникации далеко не ограничиваются фокусом на АУП. Однако вышеприведенные расчеты могут показать потенциал потерь экономики страны, если люди, призванные обеспечивать деятельность компаний, будут делать это плохо вследствие некачественных коммуникаций.

Непрямые потери

Помимо прямых потерь от плохих коммуникаций, есть и косвенные: выгорание сотрудников, рабочий стресс, снижение вовлеченности и так далее. Часто эти факторы труднее измерить, а возникают они далеко не только вследствие коммуникационных проблем. Имеет смысл дать некоторый обзор существующих попыток, чтобы оценить порядки потерь российского бизнеса.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) в материале 2022 года [46] оценивала потери глобальной экономики от наиболее распространенных психических проблем¹⁸ в триллион долларов ежегодно. В основном потери проистекают из снижения продуктивности.

«Неэффективные методы коммуникации» идут первыми в списке факторов, по оценке организации, влияющих на психическое здоровье сотрудников. Среди прочих ВОЗ упоминает некачественное управление, недостаточное участие в принятии решений, долгий рабочий день и разобщенность коллектива [47]. По влиянию на психическое здоровье эти факторы не ранжированы, но сам факт упоминания плохих коммуникаций в числе первых подчеркивает их роль.

Исследование McKinsey [48] показывает, что в среднем каждый четвертый респондент сталкивается с симптомами выгорания и почти каждый третий — с хроническим стрессом от работы. Даже с учетом всех мер, которые бизнесы предпринимают для исправления ситуации, доклад ссылается на опрос, в рамках которого большинство респондентов от HR-функции рассказали, что в их компаниях у проблемы психического благополучия сотрудников высший приоритет.

¹⁸ ВОЗ фокусируется именно на тех проблемах, которые охватывают сотни миллионов людей на планете (тревожность, депрессия и т. д.), не останавливаясь на более редких, как, например, шизофрения и склонность к суициду.

Раздел 3. Потери российского бизнеса от сломанных коммуникаций



Примечание: Опрошенные сотрудники и HR-специалисты не обязательно из одной и той же организации. Сотрудники n = 14 509; HR-специалисты n = 1 389.

Источник: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022 // URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

Рассматривая уровни выгорания по странам, голландский профессор Вильмар Шауфели заметил определенную зависимость [49] от общей успешности экономики и качества управления. Так, меньшие уровни зафиксированы в странах Западной и Северной Европы (за исключением Люксембурга и Франции), а вот государства Восточной и Юго-Восточной Европы (за исключением Латвии) в целом показывают наибольшие уровни выгорания.

Согласно Gallup [50], одно только выгорание ведет к глобальным потерям в объеме \$322 млрд в год из-за того, что вызывает текучесть кадров и падение продуктивности сотрудников.

Замеры стресса, связанного с работой, также указывают на существенные траты. Например, The American Institute of Stress отмечает [51], что это явление обходится американской экономике в \$300 млрд в год, так как ведет к прогулам, авариям на производстве и снижению производительности. Аналогичную оценку дают и исследователи из Стэнфорда [52].

Согласно более ранним европейским исследованиям, хронический стресс от работы стоил экономике Евросоюза €20 млрд ежегодно.

Материал 2013 года показал, что вызванные работой депрессивные состояния ведут к потерям в объеме €617 млрд. В такую сумму исследователи оценили влияние прогулов, непродуктивной работы при плохом самочувствии, падения производительности, расходы на медицину и соответствующие социальные нужды [53].

Попытки рассмотрения измеряемых последствий стресса предпринимались не только на Западе, но и, например, в Азии. Так, японские исследователи подсчитали, что подобный стресс приводит к ежегодным потерям человеческого капитала в \$11 920 для каждого сотрудника [54]. С учетом общей рабочей силы в экономике [55] суммарно японцы теряют ежегодно свыше \$820 млрд.

Специалисты из университета Линнань несколько лет измеряли влияние рабочего стресса на экономику Гонконга. Исследование показало, что стресс ведет к прогулам, переработкам и росту медицинских расходов, вследствие чего гонконгская экономика недосчиталась от 4,81 до 7,09 млрд местных долларов в 2020 году [56] и от 5,30 до 14,89 млрд в 2021-м [57]. Если взять усредненный параметр этих диапазонов и рассчитать в долларах США [58; 59], то показатели составят \$0,77 и \$1,29 млрд соответственно.

Малайзийские исследователи в 2018 году оценили потери местных компаний, вызванные проблемами с психическим состоянием работников, в 14,46 млрд ринггитов [60] — \$3,59 млрд по актуальному на тот год курсу [61].

Сломанные коммуникации в коллективе могут снизить вовлеченность сотрудников — а низкая вовлеченность, по оценкам Gallup, стоит мировой экономике \$8,9 трлн в год [30]. Уровни стресса, связанного с работой, глобально находятся на максимальном за 15 лет уровне.

Проблема выгорания не обошла стороной Россию

Так, согласно исследованию Аналитического центра НАФИ и Фонда «Росконгресс» от 2023 года, количество выгоревших работников в России на момент публикации [62] превышало 13 миллионов (или больше 17% всей рабочей силы страны) [63].

Среди факторов, вызывающих такое состояние, исследователи выделяли:

- непонимание сотрудниками своих ролей;
- проблемы во взаимодействии (как с коллективом в целом, так и с руководителем лично).

Немаловажной проблемой остается и стресс, связанный с рабочими процессами. В 2022 году Всероссийский центр изучения общественного мнения реализовал исследовательский проект в сотрудничестве с РБК [64], где показал, что главным источником стресса для россиян выступила именно работа. На нее указали 22% респондентов.

Раздел 3. Потери российского бизнеса от сломанных коммуникаций

Согласно оценкам Gallup [30], в России в 2023 году 12% сотрудников несколько раз в день испытывали злость, связанную с работой, 18% — печаль, 21% — стресс, причем в большей степени это характерно для женщин из поколения зумеров и миллениалов, занимающих управленческие позиции. Общий уровень вовлеченности сотрудников в России оценен в 23% — средний показатель по миру, но заметно ниже, например, Узбекистана с 41% и Грузии с 34%.

21% сотрудников

несколько раз в день испытывают стресс, связанный с работой

Таким образом, для россиян характерны те же психологические проблемы, связанные с работой, что и для жителей других стран. Не в последнюю очередь это может объясняться сложностями при взаимодействии с коллегами: традиционно «коллектив и руководство» в списке самых популярных критериев выбора работы в России [73].

Раздел 4

Опрос российских менеджеров

В данном блоке представлены результаты опроса, проведенного Школой управления СКОЛКОВО совместно с журналом «Большие идеи». В отличие от аналогичных исследований, проводимых в России в разные годы, респонденты в четырех из пяти случаев — это собственники и представители управленческой иерархии, то есть люди, принимающие решения, а не линейные сотрудники.

Методика

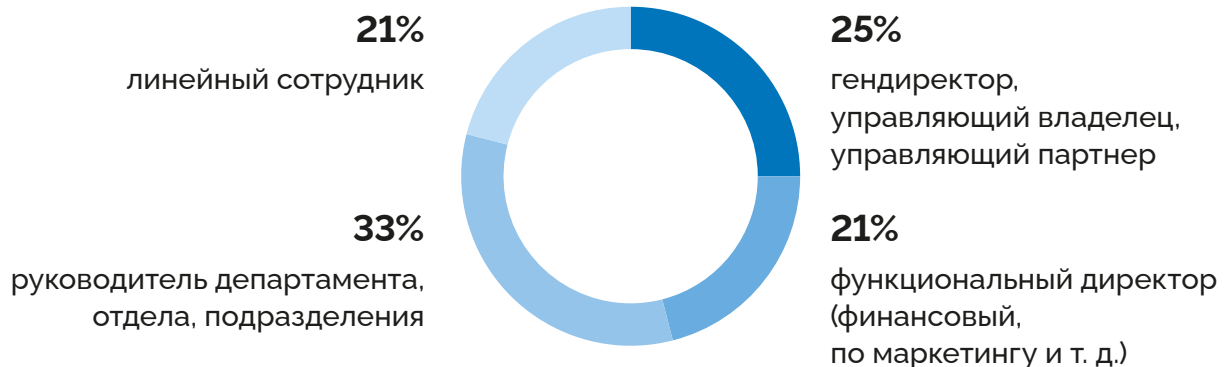
Исследование представляет собой онлайн-опрос, в котором приняли участие представители компаний из различных отраслей экономики

Опрос проводился
**в I квартале
2024 года**

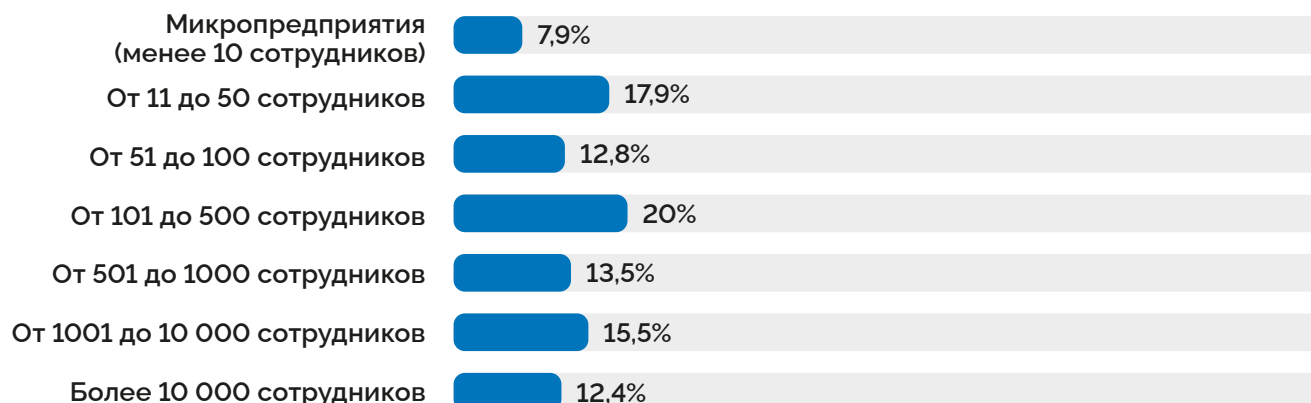
В нем приняли участие
**> 400
представителей
российских компаний**

Женщины
59%
Мужчины
41%

Основной массив респондентов входит
в административно-управленческий персонал (АУП)

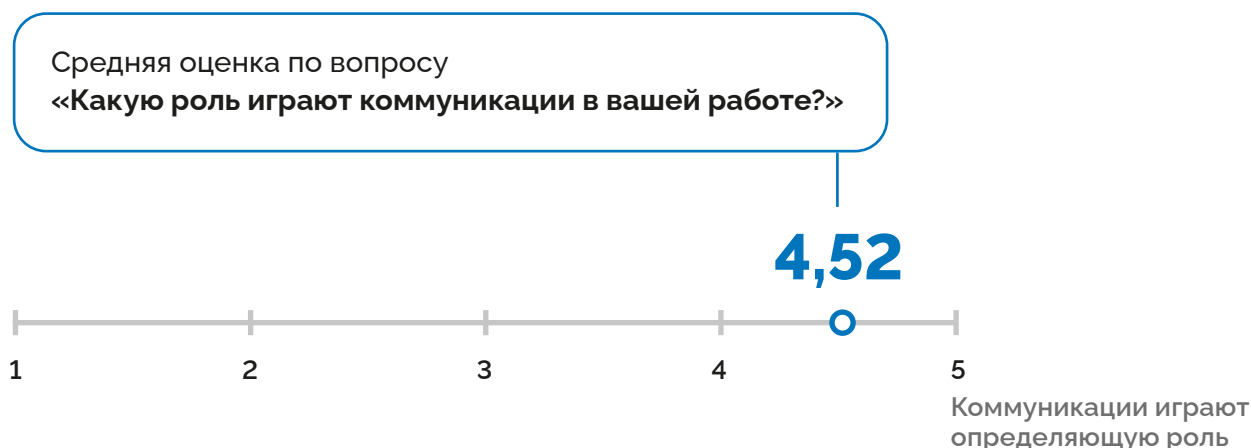


В качестве респондентов выступали менеджеры предприятий различного масштаба



Значимость сюжета

Абсолютное большинство респондентов не сомневаются в определяющей роли коммуникаций для эффективного рабочего процесса



Эффективная совместная работа как фактор организации производственного процесса

Большая часть респондентов (73%) отмечает, что индивидуальная работа занимает у них менее половины рабочего времени.

При этом 31% опрошенных тратят на самостоятельную деятельность лишь от 11% до 30% рабочего времени.

Иными словами, в компаниях мало кто решает какие бы то ни было рабочие задачи в одиночку: большая часть процессов строится на совместной работе, то есть вокруг внутренних коммуникаций.

Эффективность работы увязана с качеством коммуникаций

На вопрос «Вы согласны или не согласны с высказыванием: „Эффективная рабочая коммуникация позволяет мне выполнять мою работу качественнее и быстрее?“» ответы были еще более определенными.

Больше половины респондентов выбрали максимально возможный вариант (5)

Средний балл составил

4,7

Рабочие коммуникации растут в объеме год от года



Большинство опрошенных (69%) обратили внимание на то, что за последние три года объем коммуникации вырос.



Причем, по мнению более половины всех респондентов (53%), вырос существенно.

Также, по мнению большинства, улучшилось и качество коммуникации: положительно на этот вопрос ответило 66% респондентов, включая 38% тех, кто считает, что оно улучшилось существенно.

Как устроены коммуникации в российских компаниях

Первое место занимают (по 72%) такие категории, как:

- коллеги, имеющие с респондентами сходный функционал и находящиеся с ними на одном уровне внутри коллектива;
- прямые подчиненные.

На третьем месте с отставанием почти в 30 п.п. группа непосредственных руководителей.

Подавляющая часть внутрирабочего общения приходится на вышеназванные когорты. Ежедневно общается с клиентами лишь каждый четвертый респондент.

Вопрос

Как часто вы по работе коммуницируете с определенными группами?



Примечание: Респонденты могли выбрать несколько ответов, поэтому суммарно все варианты дают больше 100%

Инструменты рабочей коммуникации

01

В качестве наиболее комфортных средств общения респонденты отметили **личную беседу** и **телефонный разговор**.

В то же время с точки зрения частоты использования в течение дня они заняли только

3-е и 4-е места соответственно

02

На втором месте по удобству — **чаты (групповые и персональные)** и **электронная почта**.

При этом по частоте использования они лидируют

1-е и 2-е места соответственно

В течение дня это самый оперативный способ решения насущных вопросов.

03

На третьем месте — **конференц-коллы, совещания и видеозвонки**. Совещание является тем форматом коммуникаций, в котором большинство респондентов участвует еженедельно (46%).

04

На четвертом месте по удобству — **голосовые сообщения, специализированные платформы (Jira и подобные), записанное видео**.

Слухи о смерти электронной почты как канала рабочей коммуникации оказались сильно преувеличенными

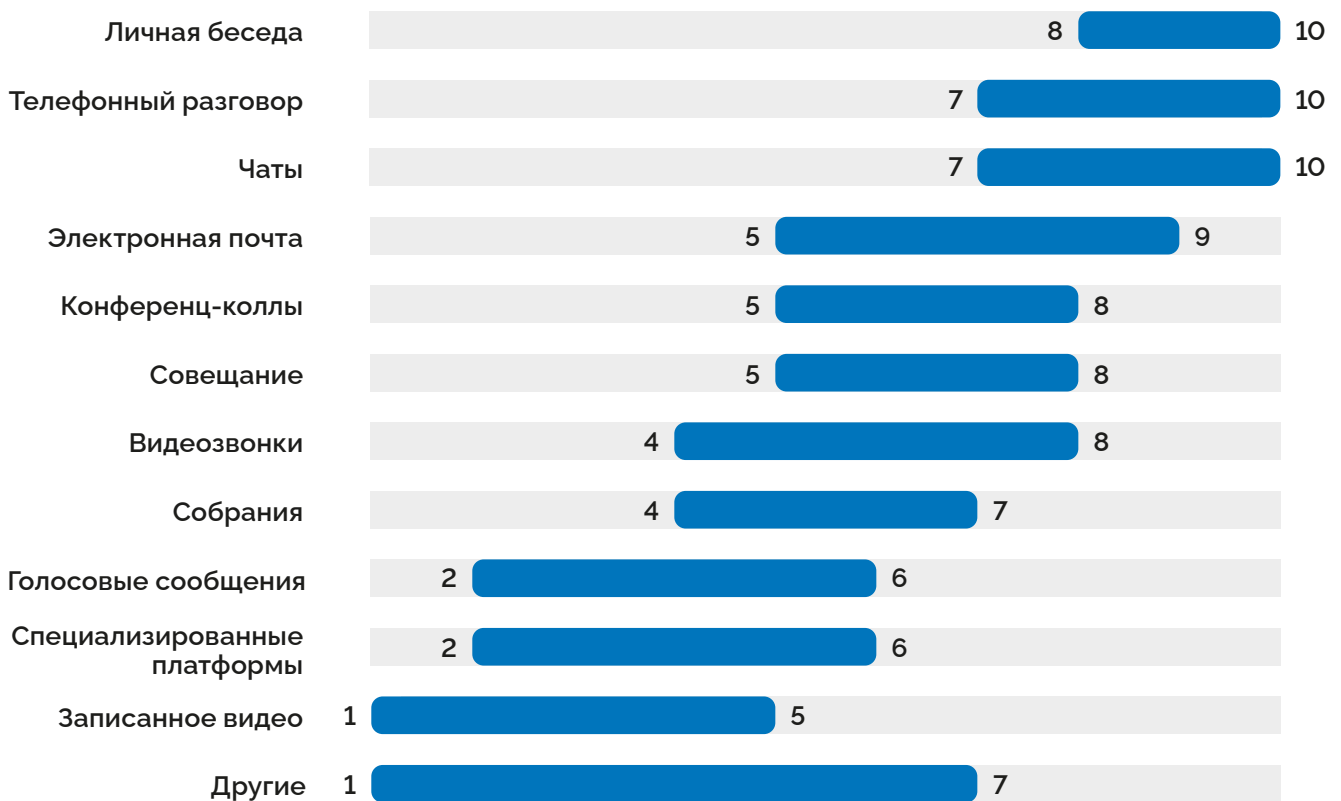
Имейл более не рассматривается как средство оперативной коммуникации — для этого есть мессенджеры — но не ушел из привычного употребления, став «запасным» инструментом.

Новые инструменты рабочей коммуникации не вытесняют предыдущие, а дополняют их, расширяя диапазон способов быть понятым, высказать точку зрения, получить доступ к необходимой информации.

Вопрос

Какой способ коммуникации вам лично удобнее всего для рабочего взаимодействия и решения проблем по рабочим вопросам?

Оцените по 10-балльной шкале, где 10 — самый удобный способ, а 1 — самый неудобный



Вопрос

Как часто вы используете различные инструменты рабочей коммуникации?

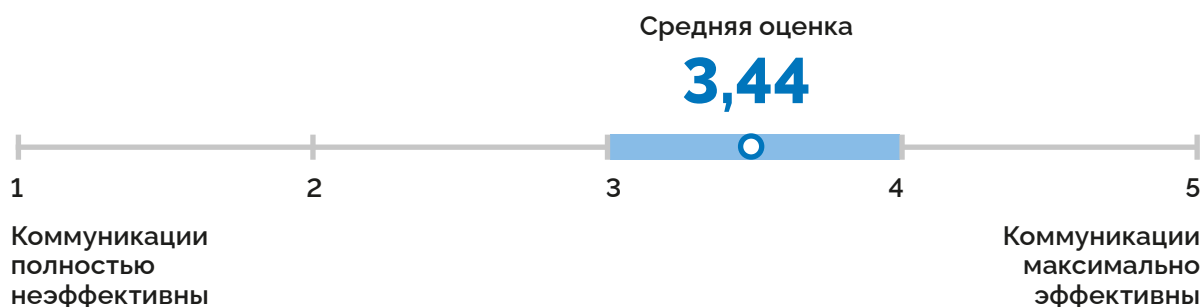


Примечание: Респонденты могли выбрать несколько ответов, поэтому суммарно все варианты дают больше 100%

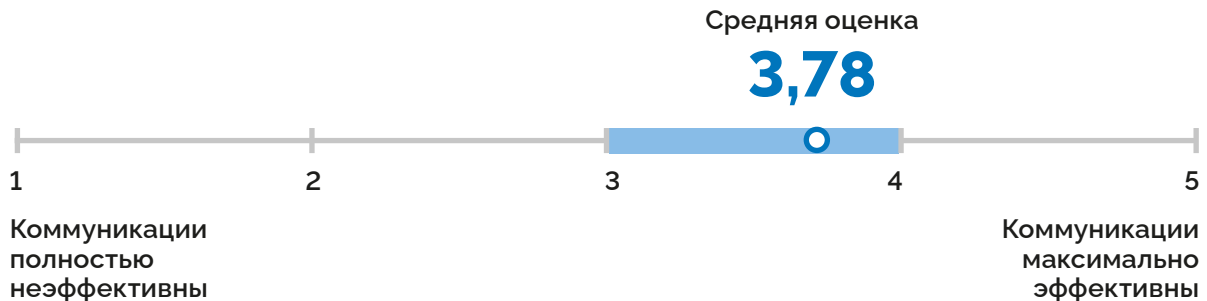
Качество коммуникаций и причины неэффективности

Несмотря на рост качества коммуникаций в последние годы, общий уровень оставляет желать лучшего

По шкале от 1 до 5, где 1 означало «коммуникации полностью неэффективны», а 5 — «максимально эффективны», средняя оценка составила 3,44, а сами ответы в основном расположились в диапазоне от 3 до 4.



В отношении качества коммуникации внутри непосредственной рабочей группы или коллектива оценки оказались чуть более позитивными, хотя общий тренд сохранился



Алексей Улановский

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

Как мы видим, революция мессенджеров, о которой так долго говорили, уже случилась

Общение в них — моментальное, короткое и компактное, не требует множества кликов, как в случае имэйлов, не требует дополнительных социальных ритуалов, этикетных реплик, приветствий-завершения разговора, спонтанно всплывающих и уводящих от основной темы реплик говорящих — как в случае телефонного разговора.

Также коммуникация с помощью мессенджеров, очевидно, располагается в середине на шкале «синхронная — асинхронная коммуникация»: она может происходить здесь и сейчас, но при этом все равно остается коммуникацией с паузой.

Вопрос

В чем именно проявляется неэффективность коммуникаций в вашем рабочем коллективе (департаменте, подразделении, команде)?



Примечание: Респонденты могли выбрать несколько ответов, поэтому суммарно все варианты дают больше 100%

Одной из важнейших задач исследования стало выяснение того, что именно сотрудники считают признаком некачественной коммуникации

Анализ ответов показывает, что плохие коммуникации сами по себе являются как причиной, так и следствием того, что сотрудники не видят общих задач и целей рабочих процессов и не понимают свое место в них (почти половина респондентов). Это приводит к тому, что сотрудники не ощущают себя частью единого целого в организации, не видят свою роль осмысленной.



Алексей Улановский

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

Мы можем видеть важность периодической лидерской коммуникации, видения «большой картинки», смысла того, что делает команда или компания. Как мы знаем, это одна из главных задач лидера — определять направление. И эта функция лидерства есть уже у приматов.

Причинами неэффективности рабочих коммуникаций большинство респондентов назвали следующие обстоятельства:

01

Коммуникаций слишком много

Во многих компаниях происходит перенасыщение коммуникационной активностью (35% опрошенных), в результате чего **теряется понимание целей и задач**. Руководство и коллеги респондентов уделяют **слишком много времени** совещаниям, обсуждениям и согласованиям ранее поставленных задач, что можно интерпретировать как проявление лидерского фактора из коммуникационной модели исследования. В результате «одна и та же информация запрашивается по несколько раз» (35%), «требуется избыточное количество согласований» (31%), «совещания собираются по малозначительным поводам» (26%)



Алексей Улановский

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

Здесь мы имеем дело со Сциллой и Харибдой коммуникации руководителя. Это то, что иногда называется лидерскими дилеммами, или «растяжками».

Слишком мало коммуникации — плохо, потому что тогда люди не понимают, что делают. Слишком много — создает ощущение загруженности, непонимание приоритетов и стереотипизацию действий сотрудников.

Совещания в последнем случае выполняют роль снятия коллективной тревоги: мы разговариваем и создается иллюзия ясности и решения задачи.

02

Информация доносится непонятно

Часто звучат жалобы на то, что коммуницируемая информация неконкретна: «задачи ставятся слишком общо» — 32%, «предоставляемые документы неполны или неточны» — 28%. Дополнительный негативный фактор для 29% — «постановка задач часто меняется». Все это можно рассматривать как проявления неэффективного лидерства, одного из факторов коммуникационной модели исследования.



03

«Так принято»

Отдельно надо сказать про сопротивление во внутренней среде компании — фактор корпоративной культуры и традиций из коммуникационной модели исследования. Эта тема всплывает при ответах респондентов на отдельный вопрос о том, что препятствует эффективным коммуникациям непосредственно в их коллективе. 52% опрошенных назвали **«сложившиеся в коллективе традиции и привычки»**, при этом еще 32% добавили, что главной проблемой является неспособность коллег адекватно формулировать рабочие задачи. Стоит также обратить внимание на то, что 28% опрошенных видят проблему в отсутствии доверия между сотрудниками, а еще 27% уверены в том, что эффективность коммуникации ограничивается руководством или корпоративной политикой.



Корпоративная
культура
и традиции

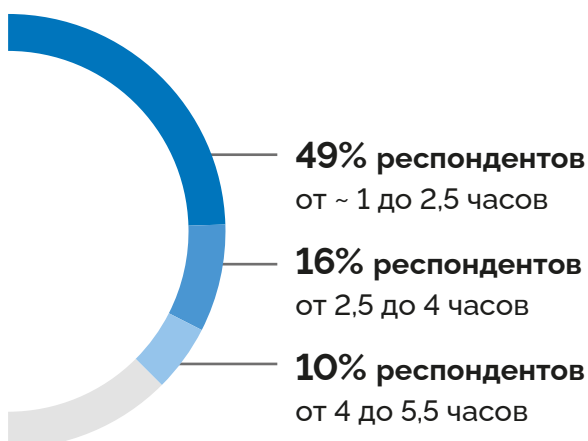
Последствия неэффективных рабочих коммуникаций

Неэффективные коммуникации наносят ощутимый ущерб рабочему процессу

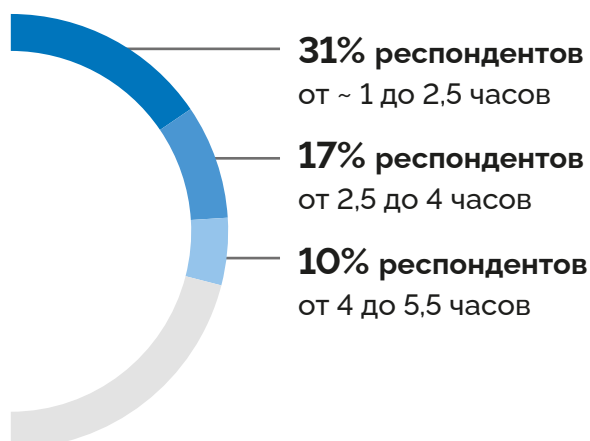
Среди наиболее значительных последствий (в порядке убывания важности):

- снижение производительности труда
- замедление скорости работы в проектах
- срыв или перенос сроков проектов
- потеря мотивации и низкая вовлеченность сотрудников

Большинство опрошенных оценивают собственные ежедневные потери рабочего времени в ~1 час и более*



Руководство бизнеса также теряет немало времени на плохих коммуникациях



* при условии 8-часового рабочего дня

Психологические последствия плохих коммуникаций в коллективе для его сотрудников

Наиболее выраженные последствия (в порядке убывания значимости):

- усталость
- стресс
- агрессия
- неуверенность в себе
- неудовлетворенность работой
- потеря доверия к людям
- тревога
- разочарование в профессии



Алексей Улановский

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО

В старину была поговорка: «Слово врачует, слово убивает». Слово лидера и поступок — это два главных инструмента влияния. Слово лидера может дать надежду, поддержать в кризис, уменьшить неопределенность, вдохновить, бросить вызов для перехода на следующую ступень своего развития. А может демотивировать, обесценить, напугать, сковать в действиях сотрудника.

Правда, полученные результаты, как мне кажется, могут образовывать то, что в науке называется круговой причинностью. Ведь усталость может быть не только следствием плохих коммуникаций, но и причиной: когда люди собираются на совещание в шесть часов вечера, не договариваются о временных границах и оказываются захвачены нерешенной проблемой.

В таких ситуациях утомление еще больше способствует тупиковым дискуссиям, хождению по кругу, цеплянию за незначимые темы и возражения других, повышению градуса раздражительности и количества эмоциональных реплик, групповому заражению, обрывам реплик и перебиваниям. Всему тому, что мы часто и называем плохими коммуникациями.

То же самое касается стресса — есть много исследований о том, как строится коммуникация в условиях стресса, внешнего давления и ограниченности времени. То же самое касается агрессии, неуверенности и других отмеченных респондентами психологических характеристик.

Глобальный и российский контекст: сходство и различие

○ Проблемы с коммуникацией универсальны

Если российские респонденты почти единогласно оценивают качество коммуникаций на «троечку», то иностранные заявляют, что проблем с передачей информации в коллективе нет лишь у 5–10% сотрудников. Подавляющее большинство сталкивается со сложностями и потерей эффективности.

○ Иностранцы могут терять меньше времени из-за плохих коммуникаций, чем россияне

В зарубежных исследованиях отмечается, что подобные потери меняются от страны к стране, в большинстве случаев находясь в районе 10%¹⁹. В России потери выше этой отметки самодиагностированы у трех четвертей респондентов, хотя имеет смысл сравнивать эти цифры с осторожностью из-за различия в методологиях²⁰.

○ Непонимание своего места в общем процессе — самое частое проявление неэффективных коммуникаций в России

Так, во многих иностранных работах отмечается, что такая «потеря ориентиров» приводит к выгоранию, стрессу, падению эффективности труда и росту текучести кадров.

○ Плохие коммуникации ухудшают отношения в коллективах

Российское исследование показало, как сломанные коммуникации влияют на отношения внутри организаций, приводят к падению доверия и ослаблению связанности подразделений. Похожие выводы содержатся и в зарубежных работах.

¹⁹ Напомним, что по оценкам Mitel 2019 [27] средняя оценка по охваченным странам составила 12,7%.

²⁰ Но стоит отметить, что результаты многих других стран попадают в начало когорты «11%-30%», в которую себя определила половина респондентов-россиян, так что итоговый результат в РФ с очень высокой вероятностью ниже 75% ответивших, что теряют свыше 10% времени.

Заключение

Исследование показало существенную роль внутренних коммуникаций в жизни компаний и рост значения этого фактора по мере развития бизнеса и технологий

Большинство респондентов опроса Школы и «Больших идей» ежедневно взаимодействуют с коллегами, непосредственным начальством или подчиненными, то есть качество внутренних коммуникаций касается их напрямую.

Из года в год объем рабочих коммуникаций в России растет, и хотя качество их постепенно улучшается (это отметили 2/3 опрошенных), общее состояние оставляет желать лучшего, то есть мискоммуникации встречаются повсеместно.

Сами по себе плохие коммуникации — крайне неоднородное явление, которое может происходить по множеству сценариев. Объединяет их одно: в цепочках передачи информации внутри коллектива происходит разрыв, и информация или не передается вовсе, или передается не в срок, возможно в искаженном виде, или воспринимается некорректно.

В чем причина плохих коммуникаций?

Согласно гипотезе Школы управления СКОЛКОВО, на эффективность передачи информации внутри коллектива, помимо гибких навыков сотрудников, влияет комплекс факторов организационного и личного характера, собранных в модель «коммуникационного колеса»:

- процессы
- инструменты и технологическая зрелость
- корпоративная культура и традиции
- формы организации
- размер и иерархичность
- поколенческий разрыв
- кросс-культурность
- качество лидерства

Закключение

Определяющая роль может принадлежать факторам организационного уровня, прежде всего операционной эффективности, наличию и освоенности инструментов коммуникаций и развитости корпоративной культуры, хотя мискоммуникации могут вытекать из перекоса и по другим факторам.

Недостаток эффективной коммуникации приводит к тому, что сотрудники не понимают общую картину и свое место в ней, начинают формально подходить к обязанностям, что в итоге снижает как качество работы, так и собственную удовлетворенность ею.

В результате проблемы наваливаются комом, объем неэффективной коммуникации растет, что приводит к двум очевидным последствиям для компании:

01

Экономические потери бизнеса от плохих коммуникаций могут исчисляться триллионами рублей

Бесполезные коммуникации с коллегами отнимают массу рабочего времени: медиана для участников опроса, по большей части владельцев компаний и менеджеров, составила 23,8% в день, или около 2 часов при восьмичасовом рабочем дне.

В среднем около четверти рабочего времени в компаниях тратится впустую, что по минимальному значению конвертируется в скрытые потери в 1,43% выручки, с учетом подсчетов McKinsey на расходы по категории АУП, то есть **~1,08 трлн руб. в год** (если исходить из оценок ИПЭИ по доле государства в экономике России). Если представить ущерб от плохих коммуникаций для российского бизнеса в виде айсберга, то это его надводная часть.



В отраслевом разрезе издержки по линии фонда оплаты труда могут сильно отличаться в зависимости от специфики сферы, но в любом случае значительны. Возьмем для примера **энергетическую отрасль России** (категория Росстата «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха») [65]:

Годовой оборот
в 2022 году
6,7 трлн руб.

Среднесписочное
число сотрудников
1,3 млн

Среднемесячная номинальная
начисленная зарплата
65 452 руб.

Потенциальные потери по линии АУП для сектора

95,8 млрд руб. в год = **73 700** руб. на сотрудника > средней месячной зарплате

Де-факто некачественные коммуникации сопряжены с сопутствующим экономическим ущербом от незаключенных сделок, сорванных переговоров и других значимых факторов — это подводная часть айсберга. Экстраполяция международных оценок потерь от плохих коммуникаций относительно ВВП позволяет предполагать, что ежегодные потери российского бизнеса от сломанных коммуникаций могут составлять **от 7,8 трлн руб. до 8,7 трлн руб.**



Можно условно рассчитать скрытые потери той или иной компании от плохих коммуникаций

Будем исходить из следующих условий:

$$\begin{array}{lcl}
 \text{8-часовой} & \times & \text{248} \\
 \text{рабочий день} & & \text{рабочих дней в 2024 году} \\
 & = & \text{1984} \\
 & & \text{рабочих часов в год} \\
 & & \text{по производственному календарю}
 \end{array}$$

Пример

Микробизнес — кофейня

Количество сотрудников **10**
 Годовой доход **50 млн руб.**

Скрытые потери от неэффективных коммуникаций

~292 руб.	580 тыс. руб. в год	5,8 млн руб. в год
на человеко-час	на сотрудника	на компанию итого

Для конкретных компаний потери могут варьироваться в широких пределах — от десятков и сотен тысяч до десятков миллиардов рублей в год, для корпоративных подразделений, в зависимости от их масштаба и отрасли, — достигать десятков и сотен миллионов ежегодно, для единичного сотрудника (если взять среднемесячную начисленную номинальную зарплату в России на февраль 2024 года — 78 432 рубля [67]) — 100 тысяч и более в год.

Пример

Средний бизнес — IT-компания

Количество сотрудников **150**
 Годовой доход **1 млрд руб.**

Скрытые потери от неэффективных коммуникаций

~389 руб.	773 тыс. руб. в год	116 млн руб. в год
на человеко-час	на сотрудника	на компанию итого

Пример

Крупный бизнес — компания по добыче природного газа

Количество сотрудников **20 тыс.**
Годовой доход **>500 млрд руб.**

Скрытые потери от неэффективных коммуникаций

~1461 руб.	2,9 млн руб. в год	58 млрд руб. в год
на человеко-час	на сотрудника	на компанию итого

Примечание: Оценки приблизительные. Для получения более точных и детализированных значений необходимы дополнительные изыскания, в том числе в отраслевом разрезе

02

Плохие коммуникации портят атмосферу в коллективе

«Избыточный объем коммуникации», как его называли сами респонденты опроса Школы и «Больших идей», приводит к усталости, профессиональному выгоранию, снижению вовлеченности и текучести кадров, что связано с ростом корпоративных расходов на медицину, подбор персонала и так далее.

Годовые потери российского бизнеса от низкой вовлеченности и психических проблем сотрудников, в том числе эмоционального выгорания, могут исчисляться сотнями миллиардов рублей ежегодно. ВОЗ называет «неэффективные методы коммуникации» первым в списке факторов, влияющих на психическое здоровье сотрудников и стоящих мировой экономике триллион долларов ежегодно.

Напротив, рост доверия в коллективе, сопряженный с улучшением внутренних коммуникаций, может создать дополнительные стимулы для роста экономических показателей бизнеса. Согласно работам французских исследователей Жана Алгана [68] и Пьера Каю [69], труды которых декан экономического факультета МГУ Александр Аузан считает «одними из самых важных среди работ последнего десятилетия» [70], если бы в российском обществе уровень доверия был на уровне Швеции, то отечественный ВВП на душу населения мог бы быть выше на 69%.

Мнения российских респондентов о проблемах плохих коммуникаций в общем схожи со взглядами зарубежных коллег

Схожесть ситуаций подталкивает к выводу, что и способы решения проблем могут быть одними и теми же: в частности, увеличение операционной эффективности, тестирование и апробация коммуникационного инструментария, обучение и развитие коммуникационных компетенций сотрудников.



Максим Ильяхов

Редактор, автор бестселлеров «Пиши, сокращай»,
«Новые правила деловой переписки» и «Ясно, понятно»

Три причины проблем в письменных бизнес-коммуникациях

01. Перегруз и расфокус

У людей не хватает внимания, концентрации и сил на то, чтобы тратить время на качественную коммуникацию. Все очень устали, не соблюдают, не следят за гигиеной труда, пишут плохо структурированные письма, перегружают себя и окружающих.

Так бывает, например, когда в компании бесконечно запускаются новые инициативы, проекты, потоки работы, бесконечно растут транзакционные издержки. Большую часть дня люди пребывают в когнитивном перегрузе, в голове как будто туман. В таком состоянии людям очень трудно выжимать из себя структурированную и упорядоченную коммуникацию.

Виноваты в этом те, кто не умеет организовывать интеллектуальный труд — сами специалисты и их руководители.

02. Отсутствие навыков у руководителей

Сами руководители не владеют теми навыками коммуникации, которые хотели бы видеть у своей команды. Внедрение любых трансформаций в коммуникациях начинается с создания письменных правил общения и внедрения их на C-level и C-1. Только потом можно обучать и тренировать специалистов.

03. Школьное наследие

Очень мало современных программ русского языка, которые учили бы выражать мысли структурно и упорядоченно. Люди, которым сегодня 30-40 лет, учились по советским школьным программам, где не было тренировки навыков деления текста на абзацы и выстраивания иерархии сообщений. Это тренируемые навыки, но этим нужно заниматься, а в нашем случае этого не было.

Как повысить качество письменных коммуникаций?

- 01.** Создается жесткий регламент письменной коммуникации. Регламент принимается на уровне компании.
- 02.** К регламенту создаются обширные методические материалы, например видеокурсы или презентации. Курс и регламент включается в онбординг новых сотрудников.
- 03.** Параллельно проводится обучение руководства и специалистов, сверху вниз.
- 04.** Руководители начинают требовать от команды исполнения регламентов.

Письменная коммуникация в этом смысле не слишком отличается от клиентского сервиса и продаж. Если мы делаем в компании регламенты для продавцов или скрипты для кол-центров, нет никаких причин не делать то же самое для остальной коммуникации.

Как улучшить коммуникации

Основные элементы качественной внутренней коммуникации согласно одному из опросов [29]:

- **Ясное содержание**
(о чем сообщаем)
- **Правильный выбор тональности применительно к человеку или ситуации**
(в каком тоне говорим)
- **Общая эмпатия говорящего**
(готовность поставить себя на место слушателя, осознанное сопереживание)



Особое внимание исследователи советуют уделять позитивной тональности, то есть общению в дружелюбной, спокойной и уважительной манере [33]: существенная доля респондентов призналась, что в таком случае просьба будет выполнена, приказ исполнен, причем быстрее и качественнее, чем если у коммуникации нейтральная или негативная тональность [29].

Интересная особенность: на тональность обращают внимание сотрудники всех поколений, но особенно она важна для поколения Z и миллениалов. Больше половины респондентов поколений Z и Y считают, что при позитивной тональности руководителя постараются выполнить ту или иную работу лучше. Для сравнения: среди бэби-бумеров тех, для кого важен тон сообщения, в 1,5 раза меньше [29].

Как улучшить внутренние коммуникации?

Авторы исследований предлагают ряд способов, однако в большинстве случаев речь идет о самых общих вещах:

Начните с себя

Большие изменения происходят «сверху»: инвестируйте в собственные коммуникативные навыки, подавайте личный пример.

Разработайте стратегию

В качественной стратегии внутренних коммуникаций должно быть прописано, какую информацию необходимо доносить до сотрудников, когда и с какой периодичностью — это создаст каркас, систему.

Будьте открыты

Регулярно информируйте сотрудников о текущем состоянии и планах компании, например в формате ежемесячных рассылок: это создает доверие и повышает вовлеченность.

Сегментируйте аудиторию

Запросы зумеров и иксов, айтишников и бухгалтеров, сотрудников центрального офиса и региональных филиалов могут отличаться — выберите индивидуальные каналы коммуникаций.

Перемешивайте команды

В рабочей среде сотрудники предпочитают общаться в небольших группах «своих». Экспериментируйте с менторскими парами или соревнованиями отделов так, чтобы люди разных возрастов и функционалов перемешивались, решая общие задачи.

Настройте обратную связь

Регулярно встречайтесь с сотрудниками как тет-а-тет, так и в групповом формате, чтобы обмениваться мнениями о текущем состоянии дел в компании и отдельных проектах.

Будьте гибкими

Руководителю мультипоколенческих команд нужно быть готовым идти на уступки в выборе способов групповой коммуникации. Будьте готовы к тому, что выберут не самый удобный способ общения — скорее, самый приемлемый для большей части сотрудников.

Визуализируйте данные

Визуальные инструменты, такие как схемы, видео и канбан-доски, помогают командам видеть общий прогресс и свои индивидуальные роли, снижая недопонимание между подразделениями. Научитесь использовать богатство визуального языка.



Александр Жаданов

Генеральный директор IDS Borjomi

Руководитель не только может, но и обязан влиять на качество коммуникаций в компании

Руководитель не только может, но и обязан влиять на качество коммуникаций в компании. Я, в частности, во внутренних коммуникациях всегда стараюсь вовлечь команду, стараюсь донести не только конечную цель, но и объяснить, почему мы идем именно этим путем, а не другим, какие бенефиты и интересные проекты будут нас сопровождать. Предлагаю обсуждение деталей.

Мы проводим обучающие сессии на разные темы, которые позволяют сотрудникам лучше понять друг друга, научиться проявлять больше эмпатии и уважения к другим, но в то же время и быть более требовательным к себе.

В целом мне нравится подход к внутренним коммуникациям через диалог и критическое мышление, хотя иногда требуются и вполне директивные методы. Это тонкая материя, и все зависит от ситуации и обстоятельств.

Что могу сказать с уверенностью: ничего сразу не получается, чем больше практикуешься, тем лучше выходит.

Актуальность развития культуры внутренних коммуникаций в бизнесе растет год от года

Согласно представительному международному опросу Graduate Management Admission Council Corporate Recruiters Survey 2023 [34], 70% HR-специалистов из 34 стран назвали коммуникационные навыки важным качеством для сотрудников и спрогнозировали рост их значимости на горизонте пяти лет. Навыки коммуникаций вошли в тройку самых важных (два других — навыки работы с данными и стратегическое мышление).

70%

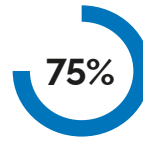
HR-специалистов

считают коммуникационные навыки важным качеством для сотрудников

Навыки, которые участники опроса чаще других выделяли как значимые



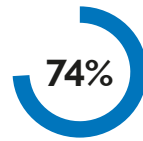
Кросс-культурная компетентность/ культурный интеллект (способность эффективно коммуницировать с представителями разных культур)



Активное слушание (способность внимательно слушать собеседника, сосредотачиваясь на содержании и контексте высказывания)



Знание иностранных языков



Продвинутое владение цифровыми инструментами

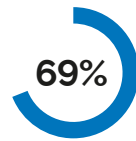
В числе других ключевых коммуникационных навыков:



Умение разрешать конфликты



Умение вести переговоры



Умение делать презентации



Отличное владение письменной речью



Ксения Трифонова

Директор по стратегическим коммуникациям и социальной ответственности Школы управления СКОЛКОВО



Инструментарий эффективных коммуникаций достаточно широк и охватывает не только подходы к подготовке к публичным выступлениям, но и приемы работы с обратной связью, визуальные коммуникации, управление эмоциями (своими и аудитории), а также разнообразие форматов: текстовые сообщения, встречи, звонки и видеозвонки, специальные корпоративные системы для общения. Но самое важное — работу со смыслами, которые должны концентрироваться не только в рамках общих собраний и вдохновляющих речей, но и внутри рабочих коммуникаций.

Именно навыки коммуникаций, согласно консенсус-мнению HR-специалистов по всему миру, необходимо развивать для повышения эффективности работы коллектива. Особенно это актуально для руководителей: исследование базируется на опросе работодателей, подбирающих кандидатов среди выпускников бизнес-школ со степенями уровня MBA и выше.



Подтянуть общий навык коммуникаций, по мнению респондентов, можно в **бизнес-школах**

Более половины респондентов похвалили соискателей с бизнес-образованием за «очень хорошие»/«адекватные» коммуникационные навыки.



Евгений Плаксенков

Профессор Школы управления СКОЛКОВО

В работе предложены важные ориентиры и полезные подходы для оценки экономических эффектов, связанных с коммуникациями при управлении всеми процессами. С появлением системного подхода возникла необходимость оценивать качество обратной связи, в которой проявляются все управленческие коммуникации.

В данном исследовании предложена наиболее прагматичная оценка, которая позволяет определить дополнительные доходы, сокращенные потери и даже синергетические эффекты для организаций, которые занимаются совершенствованием коммуникации (развитием обратной связи).

В современном мире часто используют такое выражение: «Данные — это нефть XXI века». В предложенном исследовании показаны не только сами полезные данные, но и их источники, которые находятся в системе коммуникаций любой организации. Использование этих данных и их источников будет влиять не только на будущие финансовые результаты предприятия, но и на их долгосрочную капитализацию с мультипликативным эффектом.



С одной стороны, все это говорит о том, что в российском бизнесе сложились неэффективные практики внутренних коммуникаций, что может быть связано с комплексом факторов: управленческих, социально-экономических [62], личностных [71] и даже культурологических [72], описанных в коммуникационной модели исследования.



С другой стороны, исследование демонстрирует, что у российского бизнеса есть ресурс для роста эффективности внутренних коммуникаций с опорой на лучшие практики: догонять всегда проще, чем идти в terra incognita одному.

Взгляд со стороны может быть критически важен с учетом выявленных особенностей восприятия ситуации топ-менеджментом.

Невысокое качество внутренних коммуникаций — не только риск, но и возможность для быстрых и заметных улучшений.

Ограничения исследования

- **При рассмотрении проблематики потерь от плохих коммуникаций нами был рассмотрен ряд зарубежных работ**

Данные из этих материалов использовались для расчета ряда показателей. Используемые исследования строятся на различных выборках и методологиях.

- **Ряд респондентов отказался отвечать на определенные вопросы анкеты**

Так как данные собирались в обобщенном виде и анонимно, обратиться за дополнениями к конкретным респондентам не представляется возможным. В связи с этим некоторые из показателей отражают информацию не по всей выборке, но раскрывают ситуацию в отношении ответивших.

- **Анализ иностранных источников ограничивается материалами на английском языке**

Данная ситуация позволяет рассмотреть исследования, посвященные коммуникациям в Австралии, Европе, Северной Америке, затронуть некоторые аспекты в странах Глобального Юга и проблематику в глобальном разрезе. Однако специфика некоторых крупных стран (например, Бразилии, Индонезии, Турции) осталась неохваченной.

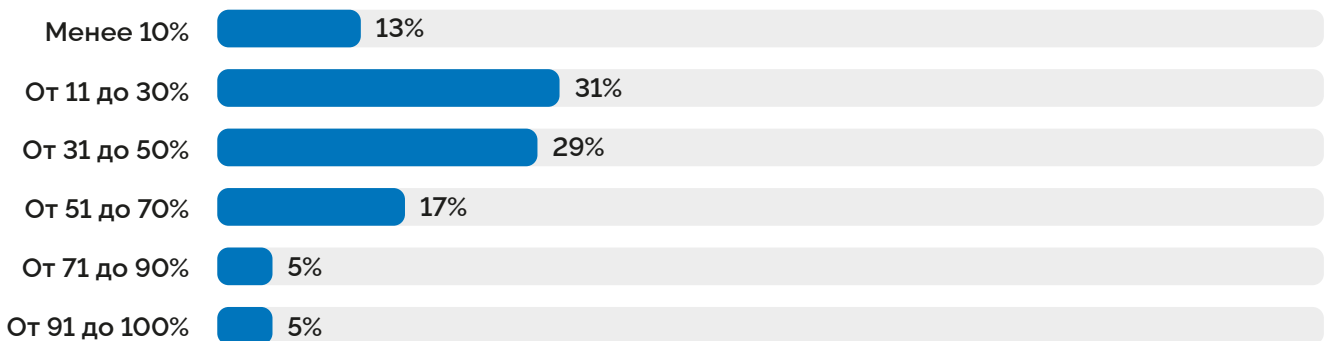
Приложение 1

Ответы респондентов

Вопрос

Как бы Вы оценили долю рабочего времени, которое вы работаете в одиночку (индивидуально)?

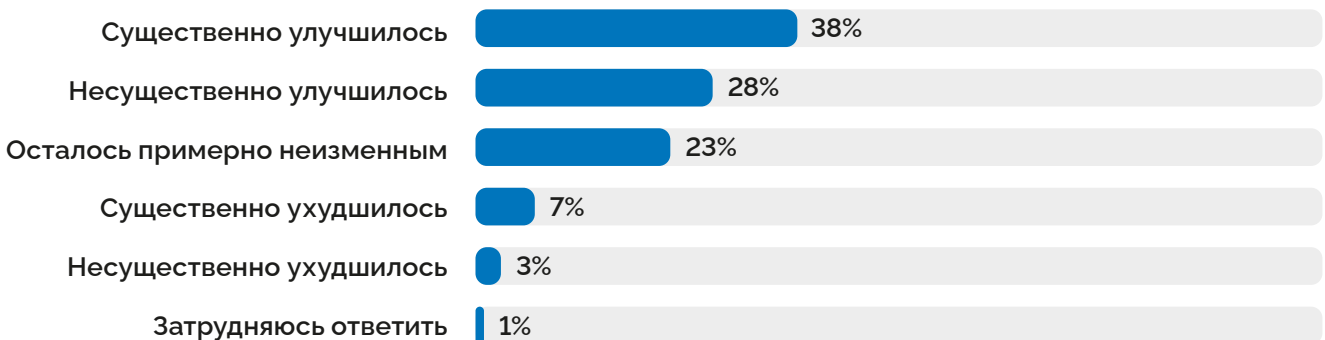
Респонденты = 324



Вопрос

Как изменилось качество Вашей рабочей коммуникации за последние 3 года?

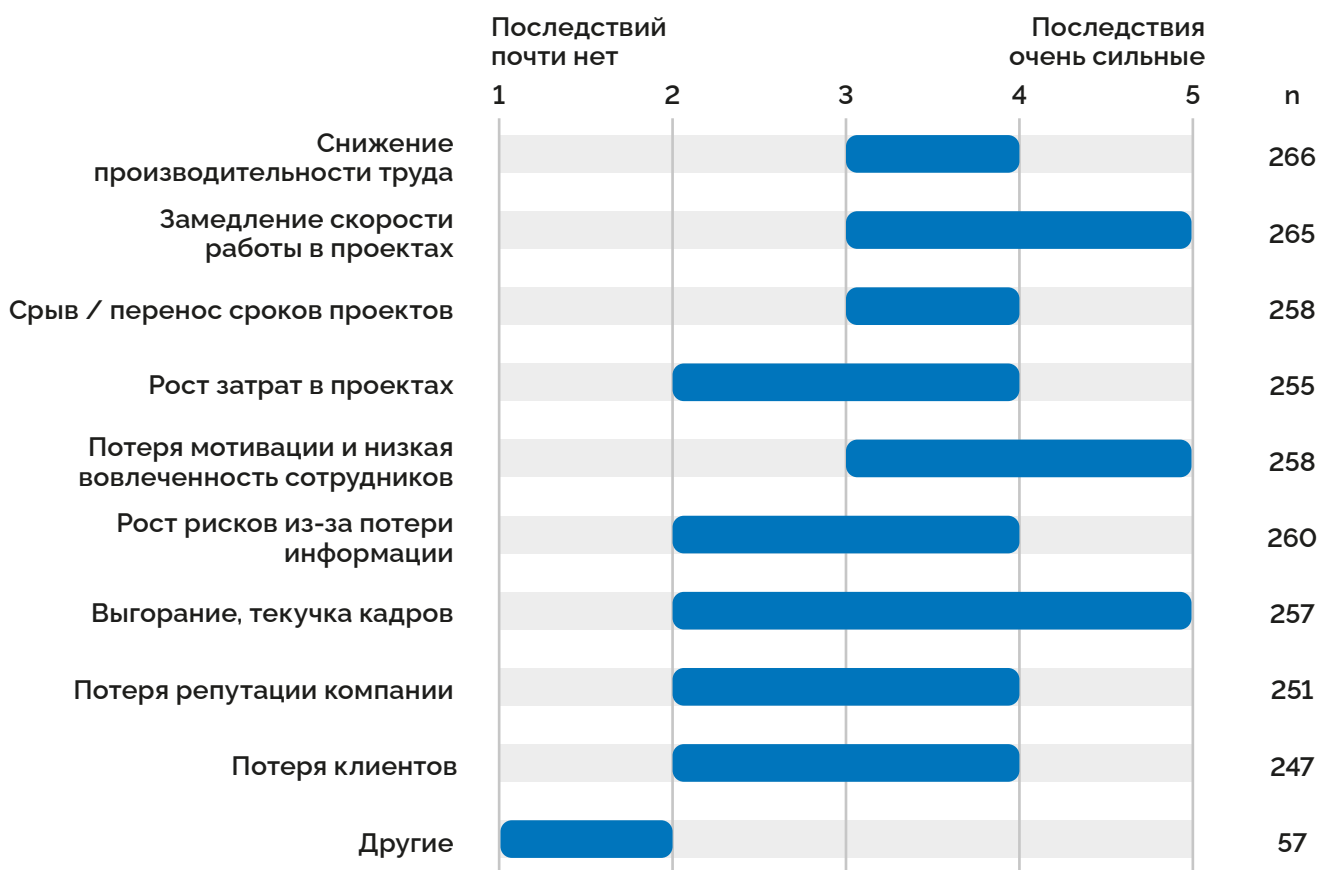
Респонденты = 294



Вопрос

Насколько существенны последствия неэффективных коммуникаций, которые Вы наблюдаете в вашем рабочем коллективе?

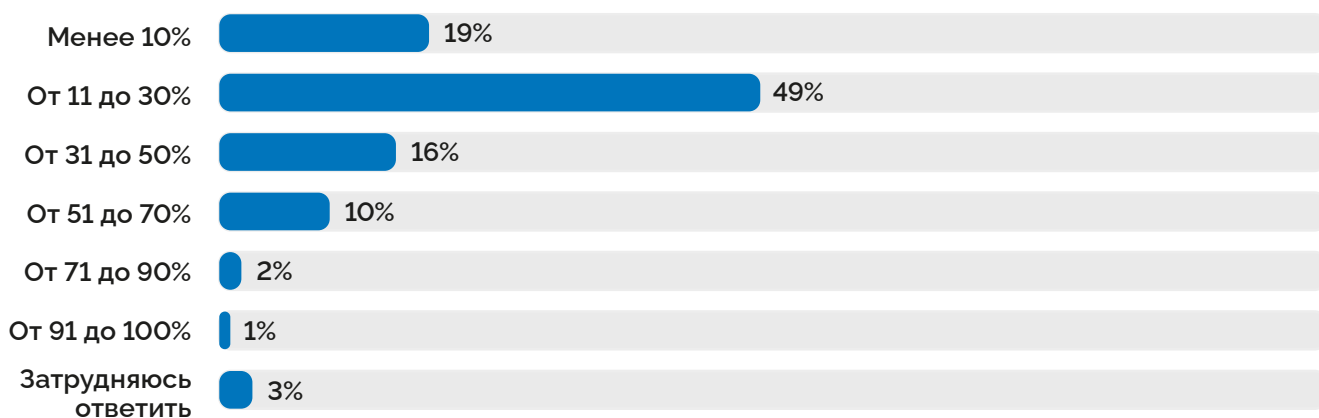
Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 — последствий почти нет, а 5 — последствия очень сильные



Вопрос

Как бы Вы оценили потери рабочего времени в день лично у Вас в силу плохих коммуникаций?

Респонденты = 260



Приложение 2

Международные исследования

Название и год публикации	Масштаб и география	Комментарии
The State of Business Communication. The Backbone of Business is Broken (2022)	Национальный (США)	Исследование основано на опросе американских социологов The Harris Poll по заказу онлайн-платформы Grammarly. Были опрошены 1252 представителя компаний штатом 150 человек и более. Из них 251 руководитель, остальные — линейные сотрудники (Grammarly 2022)
The State of Business Communication. The Path to Productivity, Performance, and Profit (2023)	Национальный (США)	Данный материал является развитием указанного выше исследования и строится на аналогично построенной выборке (Grammarly 2023)
Workplace Productivity and Communications Technology Report (2017)	Международный (Великобритания, Германия, США и Франция)	Материал подготовлен специалистами исследовательской платформы Webtorials при поддержке телекоммуникационной компании Mitel. Исследование проведено на основе опроса 906 специалистов из Великобритании, Германии, США и Франции. 32% респондентов представляют компании численностью от 2500 человек, 26% — компании численностью от 500 до 2499 человек, 42% — компании численностью менее 500 человек (Mitel 2017)
Workplace Productivity and Communications Technology Report (2019)	Международный (Австралия, Великобритания, Германия, США и Франция)	Доклад подготовлен исследовательскими компаниями KelCor и Vanson Bourne при поддержке телекоммуникационной компании Mitel. Исследование проведено на основе опроса 2500 человек из Австралии, Великобритании, Германии, США и Франции. 25% респондентов представляют компании численностью от 2500 человек, 50% — компании численностью от 500 до 2499 человек, 25% — компании численностью менее 500 человек (Mitel 2019)
The 2023 State of Essential Workplace Communications (2023)	Национальный (США)	Материал подготовлен компанией Axios HQ, занимающейся коммуникациями с применением ИИ. Исследование строится на опросе 1038 линейных работников и 540 управленцев, представляющих компании, где работает свыше 11 человек (Axios 2023)

Приложение 2

Название и год публикации	Масштаб и география	Комментарии
The 2024 State of Essential Workplace Communications (2024)	Национальный (США)	Развитие предыдущего исследования (Axios 2024)
Communication barriers in the modern workplace (2018)	Национальный (США)	Материал подготовлен исследовательским подразделением медиакомпании The Economist Group (The Economist Intelligence Unit) при поддержке компании Lucidchart. Исследование охватывает 403 управленца из американских компаний (EIU 2017)
State of the Global Workplace 2023 Report. The Voice of the World's Employees (2023)	Международный (160+ стран)	Данное исследование компании Gallup строится на данных The Gallup World Poll, собираемых с 2005 года в более чем 160 странах (Gallup 2023)
IC Index 2023 (2023)	Национальный (Великобритания)	Исследование посвящено состоянию внутренних коммуникаций в британском бизнесе и строится на опросе 3000 работников, представляющих крупные организации (от 500 сотрудников) из разных сфер экономики. Проведено Ipsos Karian and Box для Institute of Internal Communication (IC Index 2023)
GMAC Corporate Recruiters Report 2023 (2023)	Международный (34 страны)	Доклад подготовлен Graduate Management Admission Council (GMAC) и базируется на опросе 1028 HR-специалистов из 34 стран на тему будущего рынка труда в контексте цифровизации, внедрения ИИ и роста объема трансграничных операций (GMAC 2023)

Список литературы

1. Ristić, Z., Vrbanac, M., & Rašković, M. (2024). Contemporary concepts of internal communications management and their applicability in public enterprises, SCIENCE International journal, 3(2), 89-95. // URL: https://www.researchgate.net/publication/380920423_CONTEMPORARY_CONCEPTS_OF_INTERNAL_COMMUNICATIONS_MANAGEMENT_AND_THEIR_APPLICABILITY_IN_PUBLIC_ENTERPRISES
2. Cambridge Dictionary // URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/miscommunication>
3. C. E. Shannon. A mathematical theory of communication. The Bell System Technical Journal, vol. 27, no. 3, pp. 379-423, July 1948 // URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6773024>
4. Grice, H. P. (1975). Logic and Conversation. In P. Cole, & J. L. Morgan. (Eds.), Syntax and Semantics, Vol. 3, Speech Acts (pp. 41-58). // URL: <https://www.ucl.ac.uk/ls/studypacks/Grice-Logic.pdf>
5. Eco, Umberto (1972). Towards a semiotic inquiry into the television message. Trans. Paola Splendore. Working Papers in Cultural Studies 6: 103-21.
6. David Phillips (1999). Managing Reputation in Cyberspace // URL: <https://ia903406.us.archive.org/7/items/Reputationincyberspace/ManagingReputationinCyberspace.pdf>
7. Number of sent and received e-mails per day worldwide from 2017 to 2026 // Statista, 2023 // URL: <https://www.statista.com/statistics/456500/daily-number-of-e-mails-worldwide/>
8. Fawkes, J. and Gregory, A. (2000). Applying communication theories to the Internet. Journal of Communication Management, Vol. 5 No. 2, pp. 109-124 // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632540110806703/full/html>
9. David Grossman (2022). Effects of Poor Communication in the Workplace (with Solutions) // URL: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/poor-communication-in-the-workplace>
10. Karl Nessman (1999). The origins and development of public relations in Germany and Austria, in Moss, D., Vercic, D., & Warnaby, G. (1999). Perspectives on Public Relations Research (1st ed.). Routledge, 1999 // URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203192924-18/origins-development-public-relations-germany-austria-karl-nessmann>
11. The Story of Internal Communication from 1878 to the Present (2024) // URL: <https://historyofinternalcomms.org/history-of-internal-communication/>
12. Donald K. Wright, The role of corporate public relations executives in the future of employee communications, Public Relations Review, Volume 21, Issue 3, 1995, Pages 181-198 // URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0363811195900209?via%3Dihub>
13. Clutterbuck, D. and James, D. (1997). Internal communication: beliefs and practice in the organisation. Journal of Communication Management, Vol. 1 No. 3, pp. 249-255. // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb023427/full/html>

Список литературы

14. Корпоративные коммуникации в России. Анализ рынка по результатам исследования TOP-COMM 2014. — М.: АКМР, 2015. — 158 с. Под общим руководством И.В. Игнатьева // URL: https://pracademy.ru/files/upload/99/59/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0-%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%90%D0%9A%D0%9C%D0%A0.pdf
15. Зеркало внутренних коммуникаций (2022) InterComm, ЭКОПСИ консалтинг // URL: https://intercomm.media/wp-content/uploads/2023/02/zerkalo-kommunikaczij_otchet-po-issledovaniyu_netochnosti-lr3.pdf
16. Sebastian Reiche (2019) Should I Control You, if I Trust You? Recent Research on the Trust-Control Link in Russia // URL: <https://blog.iese.edu/expatriatus/2019/01/28/should-i-control-you-if-i-trust-you-recent-research-on-the-trust-control-link-in-russia/>
17. Masterclass: Communicating with Confidence (2021) // URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/masterclass-communicating-confidence>
18. Wendi L. Adair, Jeanne M. Brett (2007) A Choreographer's Cues // URL: https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/a_choreographers_cues
19. Broeder, P. (2021). Informed Communication in High Context and Low Context Cultures. Journal of Education, Innovation, and Communication, 3(1), 13-24. // URL: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/informed-communication-in-high-context-and-low-context-cultures>
20. Мейер Э. Карта культурных различий. — М.: Библос, 2019. — 252 с.
21. Erin Meyer (2014), Navigating the cultural minefield // URL: <https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield>
22. Country Comparison tool / The Culture Factor Group // URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
23. Introduction to DevOps on AWS (2024) // URL: <https://docs.aws.amazon.com/pdfs/whitepapers/latest/introduction-devops-aws/introduction-devops-aws.pdf#two-pizza-teams>
24. The State of Business Communication (2022) // Grammarly // URL: https://www.grammarly.com/business/Grammarly_The_State_Of_Business_Communication.pdf
25. The 2023 state of essential workplace communications (2023) // Axios HQ // URL: <https://www.axioshq.com/research/2023-state-of-workplace-communications>
26. Workplace Productivity and Communications Technology Report (2017) // Webtorials with support of Mitel // URL: <https://www.mitel.com/learn/resource-center/workplace-productivity-and-communications-technology-report>
27. Workplace Productivity and Communications Technology Report (2019) // Mitel with input from KelCor and Vanson Bourne // URL: <https://www.mitel.com/learn/resource-center/2019-workplace-productivity-report>

28. Communication barriers in the modern workplace (2018) // The Economist Intelligence Unit sponsored by Lucidchart // URL:
https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf
29. The State of Business Communication. The Path to Productivity, Performance, and Profit (2023) // Grammarly // URL:
<https://go.grammarly.com/state-of-business-communication-report-2023>
30. State of the Global Workplace 2023 Report. The Voice of the World's Employees (2023) // Gallup // URL:
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
31. Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. European Journal of Business and Management Research, 5(6) // URL:
<https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/631/361>
32. IC Index 2023 (2023). // Ipsos Karian and Box for Institute of Internal Communication // URL:
<https://ipsoskarianandbox.com/insight/61/ic-index-2023>
33. Exploring the Role of Tone of Voice in Effective Communication (2023) // Everyday speech // URL: <https://everydayspeech.com/sel-implementation/exploring-the-role-of-tone-of-voice-in-effective-communication/>
34. Corporate Recruiters Survey 2023 Summary Report (2023) // Graduate Management Admission Council (GMAC) // URL: https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/employment-outlook/2023_gmac_corporaterecruiters_report.pdf
35. GDP (current US\$) // World Bank Group // URL:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?>
36. Labour Force, Australia (2019) // Australian Bureau of Statistics // URL:
<https://www.abs.gov.au/statistics/labour/employment-and-unemployment/labour-force-australia/dec-2019>
37. UK labour market (2017) // Office for National Statistics // URL:
<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/december2017>
38. Labour market overview, UK (2019) // Office for National Statistics // URL:
<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/december2019>
39. Number of persons in employment increased by 1.5 percent in 2017 (2018) // Federal Statistical Office of Germany // URL:
https://www.destatis.de/EN/Press/2018/01/PE18_001_13321.html
40. December 2019: employment up 0.6% on the same month a year earlier (2020) // Federal Statistical Office of Germany // URL:
https://www.destatis.de/EN/Press/2020/01/PE20_031_132.html
41. Labor force, total - United States (2017) // World Bank Group // URL:
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?end=2023&locations=US&start=2017>

Список литературы

42. Labor force, total – France // World Bank Group // URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=FR>
43. Росстат представляет вторую оценку ВВП за 2023 год (2024) // Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/234206>
44. Как доля государства в экономике России превысила 50%. Инфографика (2023) // РБК // URL: <https://www.rbc.ru/economics/11/05/2023/645b94f89a794700cb727aa5>
45. Maximizing the value of G&A (2016) // McKinsey and Company // URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/maximizing-the-value-of-ga/>
46. WHO guidelines on mental health at work (2022) // World Health Organization // URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177/9789240053052-eng.pdf>
47. Mental health in the workplace (2019) // Dévora Kestel. World Health Organization // URL: <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>
48. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? (2022) // McKinsey Health Institute // URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
49. Schaufeli, W.B. (2018). Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium // URL: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/500.pdf>
50. Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity // Gallup // URL: <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx>
51. Workplace Stress // The American Institute of Stress // URL: <https://www.stress.org/workplace-stress>
52. Culture of Health // Health Leadership, Innovation, and Organizations (HELIO) Labs, Stanford School of Medicine // URL: https://med.stanford.edu/sarasinger/research/COH_main.html
53. Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review (2013) // European Agency for Safety and Health at Work // URL: https://publications.europa.eu/resource/cellar/c8328fa1-519b-4f29-aa7b-fd80cffc18cb.0001.01/DOC_1
54. Piao, X., Managi, S. Evaluation of employee occupational stress by estimating the loss of human capital in Japan. BMC Public Health 22, 411 (2022). // URL: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-022-12751-7>
55. Labor force, total – Japan // World Bank Group // URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=JP>
56. Siu, Oi Ling, Cary L. Cooper, Lara C. Roll, and Carol Lo. (2020) // Occupational Stress and Its Economic Cost in Hong Kong: The Role of Positive Emotions» International Journal of Environmental Research and Public Health 17, no. 22: 8601 // URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7699503/>
57. Chair Professor Research Sharing Webinar Series - Costs of Occupational Stress in Hong Kong: The Role of Stress Moderators (2021) // Lingnan University Hong Kong // URL: <https://www.ln.edu.hk/sgs/chair-professor-research-sharing-webinar-06>

58. Hong Kong Dollar (HKD) To US Dollar (USD) Exchange Rate History (2020) // URL: <https://www.exchange-rates.org/exchange-rate-history/hkd-usd-2020>
59. Hong Kong Dollar (HKD) To US Dollar (USD) Exchange Rate History (2021) // URL: <https://www.exchange-rates.org/exchange-rate-history/hkd-usd-2021>
60. Chua, S.N. (2020). Workplace mental health: The business costs. Relate Mental Health Malaysia // URL: <https://relate.com.my/the-business-costs-of-mental-health/>
61. Malaysian Ringgit (MYR) To US Dollar (USD) Exchange Rate History (2018) // URL: <https://www.exchange-rates.org/exchange-rate-history/myr-usd-2018>
62. НАФИ, Росконгресс (2023), Профессиональное выгорание россиян. Симптомы, причины, меры профилактики // URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/e99/e995707fd07360e0399453f030eb2b30.pdf>
63. Труд и занятость в России. 2023: Стат.сб./Росстат М., 2023. — 180 с. // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf
64. Стресс — и как с ним бороться? (2022) // ВЦИОМ в сотрудничестве с РБК // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/stress-i-kak-s-nim-borotsja>
65. Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб./Росстат. — М., 2023. — 259 с. // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf
66. Производственный календарь на 2024 год при пятидневной рабочей неделе // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации // URL: <http://duma.gov.ru/media/files/Dsdr3B0tD29LuahIHG8b824XUMbladm7.pdf>
67. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 1991–2024 гг. // Росстат // URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries
68. Algan, Yann, and Pierre Cahuc. 2010. «Inherited Trust and Growth.» American Economic Review, 100 (5): 2060–92 // URL: https://www.researchgate.net/publication/226641179_Inherited_Trust_and_Growth
69. Yann Algan, Pierre Cahuc (2013), Trust, Growth and Well-being: New Evidence and Policy Implications // The Institute for the Study of Labor (IZA), Discussion Papers // URL: <https://repec.iza.org/dp7464.pdf>
70. Дороги, которые выбирает экономика (2023), Дискуссия Александра Аузана и Рубена Ениколопова на «Просветднях» РЭШ // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6378122>
71. Mayo Clinic Staff (2023), Job burnout: How to spot it and take action // Mayo Clinic // URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>
72. Alistair Carmichael, Erica Hutchins Coe, and Martin Dewhurst (2022), Employee mental health and burnout in Asia: A time to act //McKinsey and Company // URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/employee-mental-health-and-burnout-in-asia-a-time-to-act>
73. Россияне рассказали, как будут выбирать работодателей в 2024 году. Исследование Работа.ру и СберПодбор // URL: <https://press.rabota.ru/rossiyane-rasskazali-kak-budut-vybirat-rabotodateley-v-2024-godu>

