

УДК 005.33

Д. С. Ліфінцев,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

КОМУНІКАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

D. S. Lifintsev,
PhD, associate professor of the department of management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman – self governing (autonomous) research university, Kyiv

COMMUNICATIONAL LEVERS OF CORPORATE CULTURE FORMATION AND DEVELOPMENT

У статті йдеться про комунікаційні важелі формування та розвитку корпоративної культури, досліджено сучасну практику їх застосування. Корпоративна культура розглядається як об'єкт управління, вплив на який свідомо здійснюється керівництвом компанії з метою підвищення ефективності діяльності, формування бренду компанії та підвищення її ринкової вартості. Розглянуто вплив комунікаційних важелів формування корпоративної культури як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище функціонування організації.

The article is about communicational levers of corporate culture formation and development, modern practice of their usage is examined. Corporate culture is considered as an object of management, the impact on which deliberately carried out by the company management to improve performance, form company's brand and increase its market value. The influence of communicational levers of corporate culture formation on the internal and the external environment of operation is considered.

Ключові слова: корпоративна культура, культура організації, важелі формування корпоративної культури, комунікаційні важелі формування корпоративної культури, корпоративні комунікації.

Keywords: corporate culture, organizational culture, levers of corporate culture formation, communicational levers of corporate culture formation, corporate communications.

Постановка проблеми. Світова практика бізнесу засвідчила визначальну роль корпоративної культури у досягненні компанією успіху у довгостроковій перспективі. Впливаючи на всі бізнес-процеси в організації, корпоративна культура або надає підтримку обраній стратегії, або стає суттєвою перешкодою для її реалізації. Прагматичний підхід до формування і розвитку культури передбачає налагодження механізмів цілеспрямованого управління даним процесом. Практика менеджменту містить численні приклади застосування різних управлінських інструментів формування корпоративної культури, при чому їх кількість постійно зростає, з'являються нові форми та методики. Постає об'єктивна потреба в узагальненні та групуванні сучасних важелів управлінського впливу на процес формування культури організації. З бурхливим розвитком технологій особливих змін зазнає група комунікаційних важелів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування і розвитку культури організації досліджували видатні іноземні та вітчизняні науковці: Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Рюттінгер, Д. Денісон, М. Елвессон, Г. Захарчин, О. Харчишина, Г. Хаєт, І. Грошева, Ю. Палеха та інші.

Метою статті є аналіз та узагальнення сучасної практики застосування комунікаційних важелів формування і розвитку корпоративної культури.

Викладення основного матеріалу. Корпоративна культура як складне явище в сучасній соціально-економічній діяльності підприємства не повинна розвиватися стихійно. Культура має вплив як на економічну ефективність діяльності, так і на вирішення соціально-психологічних проблем колективу. Вона безпосередньо впливає на якість трудового життя через психологічні аспекти її сприйняття співробітниками, через потенційне сприяння покращенню матеріального та духовного рівнів життя працівників.

У існуючих наукових дослідженнях виділяють два підходи до управління культурою організації:

- феноменологічний підхід, який передбачає, що культуру можна лише вивчати, а впливати на неї чи змінювати її не можна;
- раціонально-прагматичний - керується тим, що за певних умов формувати й змінювати культуру організації можна і необхідно.

Прибічники феноменологічного підходу розглядають корпоративну культуру як сутність організації (а не її властивість). Відповідно, відкидається можливість цілеспрямованого впливу на формування корпоративної культури, а також її виміру та оцінки.

У межах раціонально-прагматичного підходу корпоративна культура розглядається як атрибут організації, а отже - об'єкт управління, який можна виміряти та оцінити. Вона є результатом цілеспрямованої діяльності організації. При цьому існує прямий взаємозв'язок між культурою організації та ефективністю її діяльності.

У нашому дослідженні формування корпоративної культури ми розглядаємо з позицій раціонально-прагматичного підходу – як важливий організаційний ресурс. Процес формування корпоративної культури повинен плануватися, організовуватися, мотивуватися і контролюватися. Саме за такого підходу корпоративна культура може синхронно взаємодіяти з об'єктом управління – організацією.

Процес формування корпоративної культури передбачає послідовність проходження певних етапів: 1) визначення та формулювання місії організації; 2) визначення ключових корпоративних цінностей; 3) формування на їх основі основних принципів діяльності; 4) розробка та впровадження норм поведінки персоналу; 5) розробка і запровадження корпоративної символіки та інших «артефактів» (Рис. 1).



Рис. 1 Етапи формування корпоративної культури

У процесі формуванні корпоративної культури важливо виокремлювати ті інструменти (або важелі), використання яких забезпечить найбільший ефект. У ході наших попередніх досліджень ми дійшли висновку про доцільність поділу всіх можливих важелів формування корпоративної культури на наступні чотири групи: організаційні, економічні, комунікаційні, соціально-психологічні (рис. 2) [1].



Рис. 2. Система важелів формування корпоративної культури

До організаційних важелів нами було віднесено систему внутрішніх корпоративних документів, стандартів; організацію процесу праці і відпочинку; кадрову політику; систему навчання персоналу (як внутрішньокорпоративного, так і зовнішнього); допомогу у адаптації новим співробітникам; корпоративні заходи (церемонії, святкування, спортивні змагання); роботу з профспілками тощо.

Ключовими економічними важелями є система матеріальної мотивації персоналу; принцип розподілу прибутків; «прозорість» та відкритість ведення бізнесу, дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально-психологічними важелями виступають стиль керівництва; система нематеріальної мотивації працівників; управління конфліктами; формування соціально-психологічного клімату в колективі.

З розвитком науки та практики менеджменту спектр управлінських інструментів формування та розвитку корпоративної культури суттєво розширюється. Технологічний прогрес особливо впливає на четверту групу важелів – комунікаційні – надаючи керівництву підприємств і організацій нові можливості ефективної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем.

Сучасна практика вимагає перегляду існуючих підходів до формування і розвитку корпоративної культури. Узагальнюючи досвід провідних компаній світу, можна виокремити наступні комунікаційні важелі (Рис. 3).



Рис. 3. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури

Однією з функцій корпоративної культури є формування іміджу організації, тому комунікаційні важелі її формування спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Комплекс існуючих інструментів було розділено нами на 3 групи залежно від об'єкту їх спрямування. Так, можна виокремити важелі формування корпоративної культури, спрямовані, більшою мірою, на внутрішнє середовище; ті, дія яких, в першу чергу, орієнтована на середовище зовнішнє; а також такі важелі, вплив яких поширюється і на перше, і на друге.

Серед комунікаційних важелів, орієнтованих на внутрішнє середовище, одним з основних є стиль спілкування «менеджер-підлеглий». Саме роль керівника є ключовою у процесі формування корпоративної культури. Топ-менеджери, у першу чергу, мають виступати носіями фундаментальних корпоративних цінностей і принципів діяльності. Стиль спілкування керівників всіх рівнів із підлеглими чітко відображає реальний, а не декларативний тип корпоративної культури. Відмітимо, що манера комунікацій, як правило, є складовою обраного стилю управління в компанії. Окремо тут слід відмітити роль такого важелю як «управління чутками». Побудова ефективної системи комунікацій передбачає опанування менеджером не тільки формальної складової, але й неформальної також.

До розповсюджених на вітчизняних підприємствах внутрішньофірмових засобів комунікацій «менеджер-підлеглий» належать: зустрічі керівника із працівниками підрозділів (збори, наради, робочі зустрічі тощо), відвідування керівником робочих місць, спілкування у внутрішній комп'ютерній мережі, використання дошки оголошень [3].

Система внутрішніх комунікацій крім особистого спілкування включає комплекс внутрішньокорпоративних медіа. Сучасна практика корпоративних комунікацій пропонує велику кількість різноманітних засобів спілкування: окрім класичних форм (телефон, електронна пошта, чат, внутрішній сайт) до більш сучасних (переговори, онлайн-конференції із використанням Skype, Viber, WhatsUp та інших засобів зв'язку). Вибір тих чи інших комунікаційних технологій не тільки напряму впливає на ефективність комунікацій, але й визначає, формує корпоративну культуру. Швидкість, динамічність, готовність до змін та інновацій – це ознаки культури організацій, більш здатних до адаптації до мінливого та нестабільного зовнішнього середовища.

Важелями, дія яких спрямована як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, є увага до історії компанії, популяризація її «легенд» і «героїв».

Провідні компанії світу дуже активно використовують «storytelling» (популяризацію корпоративних «легенд») для формування корпоративної культури. «Легенда», як правило, базується на реальних подіях і слугує для формування іміджу компанії, транслюючи базові цінності корпоративної культури. «Легенди» дозволяють відобразити історію виникнення та розвитку організації, виступаючи інструментом як внутрішнього, так і зовнішнього PR.

Велику роль у формуванні міцної корпоративної культури відіграє відзначення та шанування людей, які зробили значний внесок у становлення компанії, чия діяльність стає прикладом для інших співробітників. Часто використовуються приклади «героїв», які своєю діяльністю розвивають цінності та норми корпоративної культури. Світова практика бізнесу накопичила велику кількість прикладів, коли засновники або керівники компанії ставали «героями» через своє неординарне, пристрасне ставлення до роботи і до компанії, що, своєю чергою, суттєво впливало на персонал впродовж багатьох років і, навіть, десятиліть (табл. 1). Втім, корпоративними «героями» зовсім необов'язково стають топ-менеджери. Часто популяризуються правильні вчинки рядових співробітників, що дає змогу їх колегам відчувати «досяжність» такого успіху.

Таблиця 1. Приклади корпоративних «героїв»

Особистість	Організація	Сфера діяльності
Генрі Форд	Ford	Автомобілебудування
Лі Якокка	Crysler	Автомобілебудування
Вільям Гейтс	Microsoft	Інформаційні технології
В. Х'юлетт та Д. Паккард	Hewlett Packard	Технології
Уолт Дісней	Walt Disney Pictures	Кіно, розваги
Елон Маск	Tesla Motors	Автомобілебудування
Стівен Джобс	Apple	Інформаційні технології
Олег Антонов	АНТК ім. Антонова	Літакобудування
Микола Амосов	Інститут Амосова	Медицина
Сергій Корольов	РНДІ	Ракетобудування, космонавтика

Окремим комунікаційним важелем формування корпоративної культури є відкриття музеїв компанії. Метою цього є популяризація бренду як серед співробітників, так і серед споживачів та інших зацікавлених осіб; формування поваги до організації; підвищення обізнаності та лояльності персоналу до свого місця роботи. Відкриття корпоративних музеїв стає справжнім трендом сьогодні. До найкращих зразків використання цього інструменту формування корпоративної культури відносять музеї Porsche, McDonalds, Intel, Coca-Cola, Wells Fargo, Volkswagen. Обов'язковою вимогою до сучасних музеїв (і не лише корпоративних) є інтерактивність. Відвідувач має не просто ознайомитись з експонатами, але й відчувати залученість до історії бренду і його корпоративної культури. Так, у музеї McDonalds (у штаті Іллінойс, США) відвідувачі можуть не тільки дізнатись численні факти з історії корпорації, але й, наприклад, самостійно приготувати страву з меню [4,5].

Увага до корпоративної історії притаманна і багатьом українським підприємствам. Широко відомими є музеї ДП «Антонов», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Мотор

Січ», інших великих промислових підприємств. Сучасні комунікаційні технології запроваджено у музеях ПАТ «Львівська Пивоварня», заводу «Галичфарм» (Корпорація «Артеріум»). Цікаві і змістовні екскурсії на підприємства практикують ПАТ «Оболонь», Кондитерська Корпорація «Roshen», ПрАТ «КЗБН Росинка» та інші успішні вітчизняні компанії.

До важелів, орієнтованих, у першу чергу, на комунікацію із зовнішнім середовищем належать рекламні звернення та розмаїтий інструментарій зв'язків з громадськістю. Корпоративні цінності транслиються у зовнішнє середовище і через повсякденну комунікацію співробітників компанії зі споживачами, діловими партнерами, державними установами та недержавними організаціями.

Каналами комунікацій виступають ЗМІ, корпоративний сайт, спеціальні видання для споживачів (а також інших стейкхолдерів), прес-релізи, сторінки у соціальних мережах. При цьому останні набирають все більшої популярності, і це не залишається поза увагою керівників успішних компаній. Згідно сучасних опитувань, 72% топ-менеджерів і членів рад директорів компаній з різних країн світу вважають, що обговорення у соціальних мережах впливають на корпоративну репутацію, втім лише близько 14% вважають, що навички спілкування у соціальних мережах необхідні ним самим [7].

Менеджменту вітчизняних компаній слід звернути більшу увагу на соціальні мережі як на потужний канал комунікацій зі стейкхолдерами. Згідно наших досліджень з 50 найбільших недержавних українських компаній лише 32% мають «пабліки» (офіційні сторінки) у мережі Facebook, причому жодна з компаній (окрім дочірніх підприємств іноземних корпорацій) не дублює інформацію англійською мовою. Для порівняння, такий показник у Німеччині становить 92% (46 з 50 компаній).

Важливе значення корпоративних комунікацій підтверджене результатами сучасних досліджень, які свідчать, що близько 91% управлінців з різних країн світу вважають, що корпоративні комунікації дозволяють досягнути організаційного успіху шляхом формування нематеріальних активів таких як корпоративна культура, бренд та репутація. Крім того, 94% переконані, що корпоративні комунікації підвищують ефективність бізнес-процесів (позитивно впливаючи на процес мотивації працівників, взаємодію зі споживачами і партнерами, а також привертають увагу до компанії), 71% вважають, що комунікації суттєво допомагають у стратегічному управлінні компанією, а 81% відмічають їх важливу роль у розв'язанні кризових ситуацій [7]. Все це ще раз підкреслює економічну сутність корпоративної культури та її значення у сучасному бізнесі.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Ефективне формування корпоративної культури сучасної організації вимагає використання широкого спектру важелів управлінського впливу. Комбінація економічних, організаційних, соціально-психологічних і комунікаційних важелів має застосовуватись комплексно і з урахуванням специфіки компанії, галузі і регіону. Технологічний прогрес та розвиток науки менеджменту пропонують нові можливості для побудови системи корпоративних комунікацій, дію яких треба спрямовувати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації, ставлячи за мету формування та розвиток ефективної корпоративної культури, яка зможе реалізувати свої ключові функції.

До основних питань, які все ще потребують вирішення, належить проблема економічного обґрунтування доцільності використання тих або інших важелів формування корпоративної культури. Незважаючи на нематеріальну сутність культури організації, існують підходи, які дозволяють вирішити проблему її оцінювання, втім методика вимірювання ефективності застосування конкретних інструментів її формування і розвитку вимагає подальших досліджень.

Список літератури.

1. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації / Д.С. Ліфінцев // Ефективна економіка. №7, 2012 / [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.
2. Рейтинг 200 найбільших компаній України / [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://forbes.ua/ua/ratings/2>
3. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури / О.В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (11), 2014 / [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
4. 5 great corporate museums / [Електронний ресурс]. – Доступно з: <https://www.executiveboard.com/blogs/best-corporate-museums/>
5. Chi-Pong Wong What's the Point of Having a Corporate Museum? / [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.marketingprofs.com/opinions/2014/25551/whats-the-point-of-having-a-corporate-museum>
6. The World biggest public companies / [Електронний ресурс]. – Доступно з: http://www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:filter:All%20industries_filter:Germany_filter:All%20states
7. Zerfass A., Sherzada M. Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication / A. Zerfass, M. Sherzada // 17th International public relations research conference. – pp. 639-663. – 2014 / [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPRRC17-Proceedings.pdf>

References.

1. Lifintsev D.S. (2012), "Metodychni osnovy otsinky vplyvu korporativnoyi kultury na diyalnist organizatsiyi", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 26 Dec 2014).
2. Forbes.com (2014), "Reityng 200 naybilshykh kompaniy Ukrainy", available at: <http://forbes.ua/ua/ratings/2> (Accessed 24 Dec 2014).
3. Kharchyshyna O.V. (2014), "Motyvatsiya personalu na osnovi teoriiy organizatsiynoyi kultury", *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*. [Online], vol. 1 (11), available at: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (Accessed 26 Dec 2014).
4. Executiveboard.com (2010), "5 great corporate museums", available at: <https://www.executiveboard.com/blogs/best-corporate-museums/> (Accessed 24 Dec 2014).
5. Chi-Pong Wong (2014) "What's the Point of Having a Corporate Museum?", available at: <http://www.marketingprofs.com/opinions/2014/25551/whats-the-point-of-having-a-corporate-museum> (Accessed 24 Dec 2014).
6. Forbes.com (2014), "The World biggest public companies", available at: http://www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:filter:All%20industries_filter:Germany_filter:All%20states (Accessed 24 Dec 2014).
7. Zerfass A., Sherzada M. (2014), "Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication", *17th International public relations research conference*, University of Miami, Miami, pp. 639-663, available at: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPRRC17-Proceedings.pdf> (Accessed 24 Dec 2014).

Стаття надійшла до редакції 29.12.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"