

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет Соціальних наук та Соціальних технологій

Кафедра зв'язків із громадськістю, психології і педагогіки

Магістерська робота

освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр

на тему:

«Особливості сучасної корпоративної культури та її вплив на формування внутрішніх комунікацій»

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності

8.03060101 Менеджмент організацій і
адміністрування.
(Менеджмент зв'язків з громадськістю)

Герасімова Ольга Андріївна

Науковий керівник Наумов В.О.
кандидат філософських наук, доцент

Рецензент Гіан Л.В.
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою « 93/А »

Секретар ДЕК Костенко С.С.
« 11 » серпня 2013 р.

Київ 2013

План

ВСТУП.....	3
1. ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»	7
1.1. Історія походження поняття корпоративна культура.....	8
1.2. Сутність корпоративної культури.....	29
1.3. Типи корпоративної культури.....	34
1.4. Внутрішнє середовище організації, як оточення функціонування корпоративної культури.....	41
2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ: ТЕОРІЯ ТА ЗАХІДНА ПРАКТИКА.....	51
2.1. Внутрішні комунікації організації.....	51
2.2. Внутрішні комунікації – сучасний досвід (Що означає комунікація для інших країн).....	66
2.3. Залежність внутрішніх комунікацій від корпоративної культури в залежності від рівня комунікаційного каналу.....	69
3. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ, ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ.....	81
3.1. Інтерв'ю з співвласником організації «А».....	82
3.2. Аналіз анкет.....	83
4. СУЧАСНА ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «АЛЬПАРІ».....	90
ВИСНОВКИ.....	102
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	107
ДОДАТКИ.....	110

Вступ

Репутація кожної організації залежить від багатьох чинників. Одним з них є комунікації компанії зі стейкхолдерами. На мою думку, одними з найголовніших стейкхолдерів є працівники, а отже і комунікації між ними впливають і на загальний рівень прибутку. Це дослідження присвячений дослідженню саме внутрішнім комунікаціям організацій.

В наш час поняття внутрішніх комунікацій є невід'ємною частиною в розумінні внутрішньої культури організації. Нажаль, досліджень стосовно залежності внутрішньої комунікації від корпоративної культури. В даній роботі йтиметься про внутрішні комунікації в залежності від культури організації.

Чому внутрішні комунікації важливі? Все більше кількість організацій зазначають, що ефективні внутрішні комунікації можуть впливати на підсумок роботи. Watson Wyatt's¹ зазначив таку статистику: «Кампанії з ефективними внутрішніми комунікаціями мають більшу «маркетологічну цінність» на 15,7% та підвищують дохід акціонерів на 29 %²».

Проте важливість впровадження змін в українських кампаніях не роз'яснена в цілому. Нажаль, «зв'язки з громадськістю» в наш час сприймаються не як необхідність задля покращення, а як «паличка-рятівничка» у разі виникнення проблем. Можливо ця особливість автоматично перенеслася і на розуміння комунікацій в середині організацій.

Як приклад можна згадати ситуацію у 2008 році, коли для більшості кампаній програми для інформування та налагодження лояльності серед співробітників стали «розкішшою», що в свою чергу призвело до ускладнення і так не простого процесу управління. Потоки новин формувалися стихійно, що призвело до падіння лояльності персоналу, так як даних стосовно стану

¹ **Watson Wyatt Worldwide, Inc.** – це транс національна компанія, що займається консалтингом. Заснована в 2010 році. Організація включає в себе такі сервіси, як управління витратами та ефективністю програм, що направлені на ефективність працівників; забезпечення стратегічної та фінансові консультації для страхових і фінансових компаній, а також проведення відповідних досліджень, аутсорсинг і послуги передачі даних і т.п.

² Why is Effective Internal Communication Important? [електронний ресурс] / Internal communications Solutions
режим доступу: <http://www.snapcomms.com/markets/internal-communications-solutions.aspx>

кампаній не було. У даному випадку «мовчання» керівництва призвело до страху співробітників відносно їхньої роботи [5].

Актуальність роботи полягає у тому, що, нажаль, не всі власники середнього бізнесу розуміють важливість розвитку внутрішньо-корпоративних комунікацій, вважаючи це марним витрачанням часу і коштів. В наш час існує багато пропозицій і можливостей для покращення внутрішньо-корпоративних зв'язків за допомогою різних методів (наприклад використання внутрішньої мережі для обміну інформації на зразок facebook і т.п., введення корпоративних кодексів). Роз'яснення щодо доцільності впровадження таких оновлень потроху ведуться (наприклад такими кампаніями як Яндекс), проте рівень впровадження серед українських організацій на даний час є невідомим. Окрім того є мало інформації стосовно стану внутрішніх комунікацій кампаній, адже «стихийно або випадково» сформована корпоративна культура все одно є у кожній команді працівників, а отже і мають бути канали, по яким відбувається комунікації в середині кампанії. Все що потрібно для покращення результативності роботи – це дослідити стан внутрішніх комунікацій та внести зміни у її подальший розвиток. Варто зазначити, що міжнародний досвід з роботи в цій сфері не можна переносити на наші реалії без адаптації до нашої ментальності та реалій ринку.

Наукова новизна. Існує багато робіт, книжок присвячених дослідженням корпоративної культури, та власне культурі спілкування в середині організації (наприклад Мандрова Н. А., Скібіцька Л.І., Сагер Л.Ю., Королько В.Г.), але вони не стосуються особливостей українських реалій. Дана робота присвячена дослідженню саме українських організацій.

Мета кваліфікаційної роботи дослідити стан внутрішніх комунікацій серед українських організацій в залежності від їхньої корпоративної культури.

Завдання:

- 1) дослідити наявний стан внутрішньої корпоративної культури та внутрішні комунікації, що утворилися в українських організаціях на прикладі ТОВ «Альпарі» та схожих за структурою організацій.

2) Довести гіпотезу, що нехтування впливом корпоративної культури та внутрішніми комунікаціями призводить до кризових явищ.

Об'єктом роботи є внутрішня корпоративна культура.

Предмет – особливості впливу сучасної корпоративної культури на комунікаційні процеси в організації.

Матеріалом для дослідної роботи переважно слугували електронні видання та сайти різних країн зі статтями по даній темі, електронні бібліотеки.

Практична значущість. Дана робота базується на реальних кампаніях, висновки робитимуться не тільки на основі досліджень, але й з урахуванням відомих внутрішніх даних. Це надасть можливість більш ґрунтовного підходу до розв'язання поставлених цілей та завдань, та допоможе попередити можливі кризи.

Методологія. Основним методом дослідження було два сфокусованих інтерв'ю з власниками досліджуваних компаній та анкетування їхніх підлеглих. Окрім того було застосовано метод опитування, для виділення гострих проблем. Також за основу написання теоретичної частини ліг метод контент аналізу.

Структура та зміст роботи: дана робота викладена на 120 сторінках друкованого тексту та складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі мова йде про корпоративну культуру, походження цього поняття, виділено декілька підходів до його розуміння та зв'язок з поняттям внутрішні комунікації.

Друга частина присвячена поняттю внутрішні комунікації. В цьому розділі наведено приклади використання внутрішніх комунікацій на практиці в різних країнах. Показано зв'язок поняття корпоративна культура на основі різних рівнів внутрішньо-корпоративних зв'язків, що існують в середині організації.

Третя та четверта частини присвячені дослідженню проблем, що існують. В третій частині ми довели, що головним носієм корпоративної культури та відповідно впливовим елементом внутрішніх комунікацій є керівники та власники цієї організації. В четвертій частині було показано, як байдужість керівництва стосовно формування корпоративної культури та комунікацій в середині організації призводить до кризових ситуацій.

В кінці роботи представлено додаток, який містить приклад інтерв'ю та анкети, на основі яких і було проаналізовано вплив корпоративної культури на внутрішні комунікації організації в розділах три та чотири відповідно.

1. Поняття «корпоративна культура»

Говорячи про комунікації, ми завжди торкаємося теми корпоративної культури. Згідно Інституту корпоративної комунікації : «Культура – це життєво важливий аспект організаційного здоров'я» [2].

Внутрішні комунікації (скорочено ВК) – це ключ до успіху будь-якого бізнесу. ВК мають слідувати двом шляхам плинину інформації. Бізнес має надавати робітникам бути лідерами організації, шляхом надання їм інформації, яка допоможе їм відчувати себе впевненішим на роботі. [2]

Ключовим питанням внутрішніх комунікацій є корпоративна культура (скорочено КК). Корпоративна культура запроваджує контекст з яким бізнес працює. Це включає цінності бізнесу, зміни котрого визначають стан робітників. [2]

Важливим атрибутом іміджу компанії є її репутація. Для формування репутації компанії часто використовують так звану піар-технологію (англ. PR, public relations — зв'язки з громадськістю, паблік рилейшнз) — діяльність, що спрямовується на досягнення взаєморозуміння між організаціями (підприємствами, фірмами, громадськими об'єднаннями) та громадськістю. [11]

Зв'язки з громадськістю необхідні перш за все для того, щоб розуміти запити, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, уподобання людей. Будь-яка суспільна діяльність (бізнес) може успішно розвиватися лише тоді, коли відповідає певним суспільним потребам, займаючи при цьому свою особливу нішу.[11]

Паблік рилейшнз пояснює не соціальну значущість конкретного продукту або послуги, а необхідність існування самої компанії. При розробці стратегії організації треба виходити з того, яке враження, на кого і з ким разом компанія хоче справити — і все це для створення умов, найсприятливіших для розвитку бізнесу. Основні завдання PR: повідомляти, інформувати про компанію, просувати її імідж, а також підтримувати корпоративні культурні цінності всередині компанії. [11]

Здійснюючи зв'язки з громадськістю, компанія робить прозорою власну культуру, тобто корпоративна культура компанії стає частиною її іміджу. [11]

Стратегія, яку бізнес може прийняти, це мати сильну двосторонню внутрішню комунікацію, що поєднує гарне інформування та залучення робітників та керівництва команди, котрі знаходяться в контакті зі співробітниками та їхніми справами [2].

1.1. Історія походження поняття корпоративна культура

Так як, внутрішні комунікації компанії напряду залежать від внутрішньої корпоративної культури самої організації, нам потрібно зрозуміти поняття корпоративна культура. Підкодів до розуміння цього поняття багато, в даній роботі буде розглянуто тільки декілька з них. Почнемо з історії походження цього словосполучення.

Як зазначено у словнику, «культура (лат. cultura — обробка) — соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів опредмечування (створення цінностей, норм, знакових систем і т.д.) і розпредмечування (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини». У цьому визначенні констатується гуманістична спрямованість культури як такої. [17]

Прийняту на Заході традицію розглядати культуру в комплексі антропологічних дисциплін відображено у визначенні, запропонованому в 1981 р. Е. Тейлором: культура — це «цілісний комплекс, що містить у собі знання, вірування, мистецтво, вдачу, право, звичаї та інші здібності, характерні риси і звички, сформовані у людини як члена суспільства» [17].

Існує глобальна єдність культури, проте у деяких випадках корисно розділити духовну і матеріальну культуру, а також такі поняття, як культура і цивілізація. У літературі зустрічаються найрізноманітніші тлумачення цього питання. Для подальшого розгляду корпоративної культури доцільним буде

застосування підходу Спіркіна, який відображено у філософському словнику, що неодноразово перевидавався у 1997-2001 рр. [17]

Спираючись на вчення І. Канта та інших мислителів, а також аналізуючи мовні відтінки відповідних термінів, Спіркін рекомендує використовувати поняття «культура» переважно тоді, коли мова йде про духовну культуру, а слово «цивілізація» — коли розглядається науково-технічний прогрес, матеріальне виробництво. [17]

Але потрібно мати на увазі, що історики і культурологи часто розглядають цивілізацію як стадію розвитку культури, переважно її матеріальний і соціальний аспекти. [17]

Загальновідоме вчення німецького філософа і культуролога О. Шпенглера, який різко протиставляв поняття культури і цивілізації. Він вважав культуру царством органічно життєвого, а цивілізацію — областю технічного. М. Бердяєв писав: «Культура не розвивається нескінченно. Вона несе у собі насінину смерті. В ній містяться зачатки, які неминуче ведуть до цивілізації. Цивілізація ж є смертю духу культури». Бердяєв відкидав банальну теорію прогресу, згідно з якою людство крокує висхідною прямою лінією до вищих форм життя. [17]

Думки про неминучу кризу культури, антагоністичне взаємовідношення культури і цивілізації є крайнощами. Безсумнівно, матеріальна культура (цивілізація) і духовна культура впливають одна на одну, а розвиток переважно йде висхідною, але не прямою лінією. Крім того, в окремі епохи переважає рух до цивілізації, який нерідко супроводжується зневагою духовних цінностей, а в інші — до культури. [17]

Предмет розгляду — корпоративна культура — є зразком того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять суспільство до потреби у розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки. Перефразовуючи відомий вислів із Біблії, можна стверджувати, що на певному етапі розвитку суспільства служіння Мамоні є

лише засобом забезпечення науково-технічного прогресу, а останній в деякий момент часу неминуче приводить до пріоритету духовних цінностей, пріоритету моральності, моралі. [17]

Використовуючи метод членування епох, про який мова піде далі, можна сказати, що перехід від індустріального до постіндустріального, а потім до інформаційного суспільства остаточно веде до володарювання людської особистості, її духовних цінностей, освіченості й в цілому — культури. На основі цих позицій можна сформулювати визначення корпоративної культури.[17]

Корпоративна культура — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. [17]

Перші згадки про корпоративну культуру і спроби розробити її концепцію як гілки організаційно-управлінської науки відносять до 50-х — 60-х років минулого століття. У 80-і роки в зарубіжній літературі з'явилися численні публікації, присвячені цьому питанню, перерахувати які досить важко. [17]

У Росії й на Україні до проблеми корпоративної культури в 90-і роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати Радугіна, Дмитренко, Пригожина, Колеснікова, Єгоршина та ін. [17]

У цей же період ряд досліджень корпоративної культури і суміжних з нею питань психології та мотивації праці, оптимізації умов були спільно проведені Донбаською державною машинобудівною академією, АТ «Новокраматорський машинобудівний завод» і Слов'янським державним педагогічним університетом [17].

Можна зазначити, що автори різних робіт використовують різні терміни: «ідеологія організації», «філософія організації», «організаційна культура», «ділова культура» і т.д. [17]

Щоб не принижувати роль людини, яка працює в організації на будь-якому рівні її ієрархії, замість слів «робітник», «виконавець», «працівник» (крім випадків, коли це необхідно для розкриття змісту якого-небудь твердження) буде вживатися слово «співробітник». [17]

Жоден з цих термінів не характеризує достатньою мірою поняття, що розглядається. Наприклад, під «організаційною культурою» часто мають на увазі культуру організаційної роботи. Остання, як і культура праці, культура виробництва, торгівлі і взагалі культура будь-якої діяльності, може вважатися частиною корпоративної культури, але далеко не найголовнішою. До того ж ці питання вивчаються в інших дисциплінах. Тому доцільно залишити термін «корпоративна культура» (скорочено — КК), як найбільш вдалий і поширений у світовій літературі. Найближчим до нього є поняття «культура організації».

Разом з тим термін «тип організаційної культури» часто присутній у публікаціях, коли мова йде про види управління організацією. [17]

Разом з тим термін «тип організаційної культури» часто присутній у публікаціях, коли мова йде про види управління організацією. У роботі в цьому випадку буде йти мова про те, що вид керування — це баланс типів організаційно-управлінських культур. [17]

Щодо «ідеології організації», то вона становить дуже важливу частину корпоративної культури, яка має могутній потенціал впливу на людей. Тут хотілося б навести визначення, яке дають відомі психотерапевти М. Джоунс і Р. Рапорт: «Ідеології — це формальні системи ідей або переконань, яких дотримуються з величезною чіпкістю, завзятістю та емоційним вкладом, вони мають властивість самі себе підживлювати, а також стійкі до зміни, викликані об'єктивним раціональним переглядом. Ідеології не тільки сприймають та інтерпретують світ навколо них у термінах об'єктів їх власної схеми переконань, але вони мають тенденцію бути особливо переконаними в моральній цінності й особливій важливості їх власної приватної орієнтації. Ідеологія поєднує аспекти середовища, що спостерігаються, у певну систему, заповнюючи прогалини у знанні різними проекціями, що, врешті, пропонують

узгоджену систему переконань, на якій може базуватися і узаконюватися дія»[17].

М. Джоус і Р. Рапопорт запропонували так звану «терапію середовищем». Таким середовищем і є в нашому випадку корпоративна культура, але вона не тільки лікує, але й передає фірмі заряд бадьорості, високу енергетику, що дозволяють досягти чудових результатів у діяльності. [17]

Поява у теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо при трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої. [17]

Корпоративна культура — в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил. [17]

Так, Єгоршин рекомендує складати докладний опис «філософії підприємства (внутрішніх правил і принципів взаємин робітників і службовців фірми)», у який включати детальні гарантії особистих і громадянських прав, опис умов праці, питання оплати і т.д. Таке розширене трактування, а також жорстка, документально зафіксована регламентація поведінки цілком відповідають принципам адміністративно-командної системи, що пережила себе. До того ж багато із наведених вище питань регламентуються іншими документами, наприклад, для підприємства — різними положеннями відділу праці та зарплати, колективним договором і т.д. Необхідно чітко розрізняти питання юридичні (питання права) і питання моральності, питання культури. Правове поле і етичне поле взаємопов'язані і навіть десь перетинаються, але ототожнювати їх не можна. [17]

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами. Корпоративна культура — це дещо колективне, яке

стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного менеджменту. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, її пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру. Зміст цього положення ніким не регламентовано.[17]

Корпоративна культура — це цілісність, але вона є багатоаспектною. Так, існують норми поведінки, яких співробітники дотримуються «де факто», а також ті, які вони вважають ідеалом. Існує корпоративна культура, яка вже склалася, і та, до якої прагне колектив організації. Принципи співробітників можуть дещо відрізнятися від принципів керівників. Нарешті, у підрозділах організації може існувати своя субкультура. [17]

Чим ефективніше працює організація, чим більше вона сприяє зростанню матеріальних і духовних благ її співробітників, усього суспільства, чим більший внесок у цю роботу власне корпоративної культури, тим більшою мірою конвертують, зближаються ці аспекти. [17]

За наявності цих компонентів: ефективності для організації, користі для співробітників, усього суспільства і позитивного внеску власне корпоративної культури — ми будемо говорити про високу корпоративну культуру. У літературі використовуються й інші терміни, наприклад «конструктивна корпоративна культура» (на відміну від «деструктивної»). [17]

«Для чого Ви працюєте?» — запитав перехожий майстрів, що тесали каміння. Перший відповів: «Щоб мати їжу». Другий сказав: «Щоб обтесати каміння для тієї стіни». Третій вимовив: «Щоб побудувати цей чудовий храм». Можна вважати, що якщо більшість співробітників організації буде мати таку ж думку, як і третій майстер, це сприятиме підвищенню корпоративної культури організації, свідчитиме про її більш ефективну роботу. [17]

Є дані, що термін "корпоративна культура" запроваджено Г.Мольтке (1800-1891 рр.). Постаць цього німецького генерала-фельдмаршала часів об'єднання Німеччини "залізом і кров'ю" стала своєрідною "іконою"

американського менеджменту. Його діяльність вважається зразковою саме з точки зору організації (наприклад, мобілізаційні заходи до війни із Францією у 1870 р.). Проте саме Г.Мольтке звертав увагу на інший аспект розуміння терміна "корпоративна культура". Зазначеним терміном генерал-фельдмаршал позначав позастатутні стосунки в офіцерському середовищі, пов'язані, зокрема, із офіцерською честю. Поняття "корпоративна культура" виходить за межі офіційної комунікації. Відтак, у найбільш загальному розумінні "корпоративна культура" – це спосіб життя цілісного соціально-культурного об'єднання, що склалося історично. [14]

Щоб з'ясувати зміст поняття "корпоративна культура", необхідно розглянути еволюцію відповідного явища. Основною причиною корпоративізації соціуму є розподіл обов'язків у суспільстві, провідне місце серед яких посідають трудові. Яскравим історичним прикладом зазначених процесів є первинна варнова соціальна стратифікація аріїв (II–I тис. до н.е.). Зазначимо, що, за даними українського археолога Л.Л.Залізняка, ця соціальна структура сформувалася у кочовиків, зокрема й українських степів, задовго до II тис. до н.е. Відомо, що їхнє суспільство поділялося на такі класи: брахманів – священнослужителів; кшатріїв – воїнів, вайшіїв – ремісників і рядових скотарів та шудр – "недоторканих", рабів. Головними ознаками перших рабовласницьких суспільств була примітивність організації, що проявлялася у невеликій кількості класів, та низький рівень соціальної мобільності (перейти з одного класу до іншого було практично неможливо). Саме в цих умовах і сформувалася історично перша військова корпоративна культура. Чітка регламентація відносин у військовому середовищі була викликана особливостями воєнної справи, яка передбачає чіткий розподіл обов'язків, формалізовану до дрібниць поведінку, зовнішній вигляд, особливу комунікацію, дисциплінованість, сувору ієрархію, згуртованість, високий рівень взаємної довіри. У інших кастах, через конкуренцію (у священнослужителів), пригнічення процесів самоорганізації (у вайшіїв та

шудр) з боку вищих варн та інших причин, не було достатніх передумов для формування корпоративних культур. [17]

З плином часу соціальна організація ускладнювалася. Одним із перших прикладів складно організованого суспільного ладу була Давня Греція. Саме тут сформувалася друга після військової потужна корпоративна культура – медична. У клятві Гіппократа знаходимо рядки: "Клянусь... вважати того, хто навчив мене лікарського мистецтва, рівним з моїми батьками, ділитися з ним своїми статками і, за необхідності, допомагати йому в його потребах; його нащадків вважати за своїх братів, і це мистецтво, якщо захочуть його вивчити, викладати їм безоплатно і без усіякої домовленості; настанови, усні уроки і все інше у навчанні повідомляти своїм синам, синам свого вчителя і учням, що пов'язані зобов'язанням і клятвою за законом медичним, але нікому іншому". Добре відомо, що не всі заповіді Гіппократа виконуються до сьогодні (незважаючи на те, що лікарі дають цю клятву), зокрема ті, що стосуються евтаназії та абортів. Проте приклади згуртованості лікарів, які, зокрема, готові захищати один одного навіть будучи незнайомими, може навести практично будь-яка людина. [17]

Про те, що давні корпоративні традиції продовжують жити як у військовому, так і медичному середовищі, свідчить насамперед наявність професійних династій. Достатньо запитати військового чи лікаря про професійну належність його родичів. [17]

На межі хронологічних ер для суспільного розвитку характерною стає поява громад релігійних меншин, які організовувалися з метою взаємодопомоги. Саме взаємодопомога в межах досить агресивного соціального оточення наповнила новим змістом явище корпоративної культури. Яскравим прикладом таких утворень є громади перших християн. Звернемо увагу на те, що коли релігія набувала статусу державної, змінювалися й функції первинних монастирів, діяльність яких починала резонувати із функціями державної влади. Зрештою, принаймні в Європі, за Середньовіччя

з'являються перші яскраві зразки церковної корпоративної культури (більше подібної до військової) та корпорацій взаємодопомоги. [17]

За Середньовіччя продовжує розвиватися військова корпоративна культура, що проявляється у різноманітних кодексах честі – наприклад, лицарських і самурайських. З'являються лицарські та релігійні ордени. Важливою віхою в історії розвитку корпоративних культур середніх віків є поява гільдій та цехів. Ці об'єднання доповнюють явище корпоративної культури економічним змістом. [17]

Отже, починаючи з часів "нової ери", явище корпоративної культури еволюціонує від культури класу або професійної спільноти до тривалої стійкої соціальної групи, утвореної з метою забезпечення для її членів якомога вигідніших умов в рамках соціальної взаємодії. Ці зміни стали можливі за рахунок ускладнення соціальної структури, спричиненого розвитком продуктивних сил. [17]

З поживленням процесів обміну інформацією, зокрема із винайденням друкарського верстата, соціальна комунікація стає все більш складною, тому в контексті взаємодопомоги все більшої ваги набувають неофіційні її форми. Це спровокувало появу різноманітних таємних і напівтаємних корпорацій, функціонування яких базується на писаних і неписаних "статутах". Прикладом напівтаємної організації можуть слугувати, зокрема, масонські ложі. [17]

Неофіційному методів розв'язання суперечностей у сфері політичної комунікації сприяли процеси становлення капіталістичних відносин, коли корупція стала не стільки засобом особистого збагачення, а формою первісного накопичення капіталу. В зв'язку з цим відбувалася бюрократизація та відчуження апарату органів влади від суспільства, взагалі, будь-якої адміністрації. Неефективність державних, партійних, профспілкових та інших інституцій стимулювала самоорганізацію тіньових потоків всередині офіційних систем, або й створення альтернатив офіційним органам. Яскравим прикладом цього можуть служити кримінальні корпоративні культури. Наприклад, мафія, метою існування якої є монополізація незаконної діяльності, основним методом

– терор, є своєрідною корпоративною культурою зі спільним для її членів ритуалом, правилами поведінки, традиційними схемами організації зі збереженням відносної самостійності її елементів – "родин". Як чоловіче таємне товариство мафія виникла у Західній Сицилії на початку XX ст. Дослідник цього явища Д.Гамбетта вважає основною причиною його виникнення – пізній та недосконалий перехід до ринкової економіки. Проте подібні економічні причини, серед яких особливо треба відзначити характерне для капіталізму періодичне різке збільшення кількості безробітних, спровокували появу й розвиток кримінальних корпорацій в інших частинах світу, наприклад, якудза – в Японії, тріади – в Гонконзі, Коза Ностра – У США, у 90-х роках XX ст. бурхливе поширення організованих кримінальних угруповань на території колишнього СРСР. [17]

Цікавим з наукової точки зору є дослідження взаємовідносин кримінальних та державних корпорацій: від зростання або перемоги державної, як за часів італо-фашистського диктатора Б.Муссоліні, який, як відомо, на час свого перебування при владі фактично деактуалізував проблему мафії. Цей правитель розглядав корпоративізм як доктрину з впровадження державного капіталізму. [17]

Відповідно до цієї доктрини держава являла собою єдине ціле, реалізація соціальних функцій якого покладалася на публічні служби (корпорації). В практичній площині це проявлялося у державному регулюванні приватних та громадських організацій. Подібна ситуація спостерігалася у гітлерівській Німеччині та Радянському Союзі. В.І.Ленін зазначав, що "облік та контроль – ось головне, що необхідно для "налагодження", для правильного функціонування першої фази комуністичного суспільства. Всі громадяни перетворюються тут у працюючих за наймом у держави... Всі громадяни стають службовцями й робітниками єдиного всенародного державного "синдикату" [17].

Отже, в період становлення капіталізму (XVI–XX ст.) корпоративні культури, з одного боку, активно формуються в рамках державних апаратів, а з іншого – тяжіють до неофіційної комунікації [17].

Окремого розгляду потребує явище корпоративної культури капіталістичного підприємства. У найбільш загальних рисах сутність капіталістичного виробництва полягає у створенні доданої вартості через застосування доданої праці. Тобто для розвитку капіталістичного підприємства необхідно, щоб працівник отримував менше заробітної плати, ніж він реально заробив, виготовляючи певну продукцію. Для того, щоб працівник не помічав цього аспекту, роботодавець створює ілюзію, що робочий час оплачено повністю. Водночас найманого працівника намагаються переконати, що причиною низького рівня його заробітної плати є низька ефективність роботи, яку він виконує, тим самим заохочуючи робітника до надмірної праці. Ще приблизно 80-100 років тому це "заохочення" проявлялося у 12-14 годинному робочому дні. Коли ж з різних причин, тривалість робочого дня зменшилася, роботодавці капіталісти вимушені були знайти новий спосіб інтенсифікації праці, який дозволить "витиснути" з працівника необхідну кількість "робочої енергії" за 8-9 годин замість 12-14. Яскравим прикладом такої інтенсифікації праці є організація праці, впроваджена американським підприємцем Г.Фордом. Його виробнича культура базувалася на принципі "конвеєроцентризму", який до найменших дрібниць регламентував поведінку робітників під час роботи, примушуючи виконувати необхідні операції. Дослідник Е.Тоффлер так описує роботу на заводі такого типу: "Працюючи робітником на ... заводі, увесь свій час я віддавав автоматичному складальному конвеєру. Щодня, тільки-но лунав дзвоник, сповіщаючи нас про початок зміни, ми поспішали виконувати повторювані операції, відчайдушно намагаючись устигнути за корпусами автомобілів, що переміщувалися повз нас на брязкітливому конвеєрі, який рухався швидкими поштовхами. Компанія повсякчас намагалася прискорити рух лінії. Придушений гнів переповнював завод, а тому час від часу без жодних видимих причин з горла сотень робітників виривався страшний безсловесний

лемент... Упродовж своєї робочої зміни ми були громадянами тоталітарної держави" [17].

К.Маркс зазначав, що "машина як засіб праці є конкурентом робітника" [17]. Для того, щоб зменшити витрати на заробітну плату, у виробництві відбувається процес заміщення машинами працівників. Саме тому існує тенденція зменшення кількості людей, що працюють робітниками. Водночас зростає кількість людей розумової праці, зокрема менеджерів на підприємствах. Цю категорію працівників К.Маркс з позиції капіталістів класифікував як "непродуктивні витрати". Менеджери не створюють безпосередньо доданої вартості, але дозволяють капіталісту зменшити витрати, пов'язані насамперед з реалізацією товару. Разом з тим, як і представники фізичної праці, менеджери також зазнають експлуатації, отримуючи за свою роботу менше реально заробленого. Специфіка розумової праці така, що важелі, які застосовуються до інтенсифікації некваліфікованої фізичної праці, є неефективними або й взагалі не можуть бути застосовані. Саме тому щодо менеджерів, щоб змусити їх до надмірної праці, застосовується ідеологічний вплив. Це яскраво проявляється у таких поняттях, як "тім-білдінг", "корпоративний дух" тощо. Хорошим працівником вважається той, хто готовий працювати понаднормово, ставить інтереси компанії вище особистих та ін. Зворотним аспектом цих явищ є "каросі" – японське слово, що означає "смерть від надмірної роботи". В зв'язку з цим варто пригадати зростання кількості нервових розладів серед топ-менеджерів, характерних для нашого часу. Зрештою, саме перераховані вище чинники й складають реальний базис корпоративної культури комерційних підприємств. [17]

Зросло різноманіття форм корпоративізації. Корпорація тепер може бути закритою і відкритою, таємною і публічною, офіційною та неофіційною тощо [17].

Ознаками сучасної корпоративної культури є: міжкласовий характер і висока соціальна мобільність її членів; розмивання меж офіційної та неофіційної комунікації; гнучкість структури об'єднання; належність членів

об'єднання одночасно до кількох корпорацій; високий рівень мінливості способу життя корпорації, відсутність тривких традицій [17].

Як і будь-яке суспільне явище, корпоративізація соціуму має два виміри – соціокультурний (цивілізаційний) та етнокультурний [17].

Існують факти, що відображають етнокультурні особливості корпоративізації. Наприклад, широко відома роль сім'ї у італійців та китайців (не слід плутати ці явища з племінною організацією суспільства) або трудового об'єднання у японців. В історії українського народу однією із перших місцевих форм об'єднання були братства XVI та XVII ст. Проте вони не залишили тривкого сліду в українській культурі. Набагато важливішу роль в українському етнокультурному розвитку відіграли земляцтва. Як найбільш вагома форма корпоративізації українців, земляцькі об'єднання беруть свій початок від козацьких часів. Відомо, що поділ війська у запорозьких козаків на курені базувався, зокрема, й на регіональному принципі. Звичайно, поділ на земляцтва зустрічається в усіх народів у всі часи, але лише в українців земляцтва залишалися й продовжують залишатися найбільш потужною з-поміж інших корпоративних форм, особливо в політичній сфері. Історичні причини особливостей корпоративізації українського соціуму потребують ґрунтовних досліджень. Можна припустити, що це зумовлено специфікою життя українських селян порубіжних територій у XVI-XVII ст. Витоки земляцьких традицій, імовірно, слід шукати у сільських громадах. Постійні напади татар сприяли згуртуванню громад та зміцненню зв'язків між сусідніми громадами. Це формувало особливе ставлення до земляків. Тому не дивно, що навіть на Запорожжі, яке нівелювало досить потужні етнічні та соціальні бар'єри, земляцькі корпорації не лише не зникли, а й зазнали розвитку. Зі сходженням козацтва з історичної арени земляцькі корпоративні традиції українців не зникли. [17]

Теоретичне осмислення явища корпоративної культури є перспективним напрямом культурологічних досліджень. Поняття "культура" використовується як друга назва способу життя людей. Під корпорацією

розглядається цілісне суспільно-культурне об'єднання. Виходячи із цього, у найбільш загальному вигляді корпоративну культуру можна визначити як спосіб життя певного цілісного соціально-культурного об'єднання, що склалося історично. [17]

У своїй еволюції явище корпоративної культури пройшло такі стадії:

1) давній період, коли корпоративні культури не виходили за межі класів та професійних каст;

2) з початком " нової ери " поширення набувають корпорації взаємодопомоги, а корпоративні культури станово-професійних каст продовжують розвиватися;

3) в період становлення капіталізму (XVI–XX ст.) корпоративні культури, з одного боку, активно формуються в рамках державних апаратів, а з іншого – тяжіють до неофіційної комунікації;

4) на сучасному етапі корпоративна культура може мати різну соціальну базу та форму організації [17].

Активний розвиток корпоративної культури комерційних підприємств у XX – поч. XXI ст. пов'язаний з ідеологічним впливом на менеджерів з метою стимулювання їх [17] до роботи в цілому.

В наш час поняття КК має трішки інший сенс для деяких організацій. Розглянемо детальніше поняття корпоративної культури для сьогочасного бізнесу.

Нажаль немає остаточного розуміння самого феномену, а також розуміння механізмів впливу. Відомо, що про наявність «корпоративного духу» велися розмови ще в XIX столітті, А.Файоль назвав зміцнення та підтримка корпоративного духу одним із базових принципів управління підприємством. [18] Формуя значення корпоративного духу, Файоль говорив: «Союз – це сила. А вона є результатом гармонії персоналу». [18]

З 1970-1980 рр. дослідження КК почали проводитися в великих корпораціях (наприклад IBM), котрі мали відділення у багатьох країнах. З

часом цей досвід став переноситися і на інші, менші компанії з іншим способом організації. [18]

Підходячи до роз'яснення цього поняття методологічно, можна сказати, що є декілька підходів до поняття корпоративної культури [18]:

1. Відповідно до специфіки впливу культури на організаційну ефективність, кожен із існуючих підходів може бути визначений як «прагматичний» (тобто культура розглядається як інструмент підвищення ефективності діяльності організації та провідник організаційних змін), або як «феноменологічний» (корпоративна культура не може бути джерелом підвищення ефективності та гальмує намагання нововведень). [18]

2. У відповідності до розуміння механізмів виникнення і формування корпоративної культури підходи можуть бути розділені на «раціональний» (культура приноситься в організацію її керівником або засновником) та «генетичний» (культура являє собою результат всієї історії організації). [18]

3. Відповідно до поглядів на фактори, що впливають на створення та формування культури, можна розділити підходи на «екстерналістський» (корпоративна культура формується в тісній залежності від національної культури та притримується вимогам зовнішнього середовища) та «інтерналістській» (культура формується в відповідності з організаційною структурою, традиціями і т.п.). [18]

4. У відповідності до уявлень про вплив корпоративної культури на поведінку членів організації теоретичні підходи можна поділити на «той що направляє» (культура розглядається як та, що неопосередковано впливає на індивідуальну поведінку з допомогою сукупності засвоєних цінностей та норм) та «той що обмежує» (культура – це репертуар засобів сприяння та інтерпретації ситуації, котра залишає індивіду деяку свободу, проте в цих рамках). [18]

5. Відповідно до розуміння впливу корпоративної культури на організаційні зміни та можливість організації до адаптації, можна виділити

«кондуктивний» підхід (який розглядає культуру як перешкоду для змін) та «резистивний» підхід (який дивиться на культуру як на провідник змін). [18]

Крім того, всі ці підходи можуть бути поділені на дві великі групи: прагматичний та феноменологічний, в відповідності до їх загального відношення до ролі культури відповідно до змін і розвитку організації та підвищення ефективності її діяльності. Прагматичний підхід можна охарактеризувати як раціональний, інтерналістський, той що направляє та кондуктивний. Феноменологічний підхід розглядає корпоративну культуру як надраціональний феномен, який протриває змінам, та має вплив на ефективність організаційної діяльності тільки опосередковано, через вплив на процес сприймання та інтерпретації ситуації. [18]

Відмінною рисою прагматичного підходу є орієнтація на управління культурою. Культура розглядається як одна з підсистем, яка виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. В рамках цієї концепції є різні трактування корпоративної культури. Не дивлячись на різноманітність версій, спільною рисою є те, що корпоративна культура розглядається як фактор, що може бути використаний для максимізації ефективності діяльності організації, зміцнення її цілісності, покращення механізмів соціальної згуртованості робітників, підвищення продуктивності їхньої праці та мотивації. Такий підхід розглядає корпоративну культуру з точки зору функцій, які вона виконує в організації. Тут характерно сприймання корпоративної культури як раціонально вибудованої підсистеми. З точки зору феноменологічного підходу, це не правильно, так як необхідно знати і те, як люди думають та відчують (а не тільки як поведуть себе). [18]

В рамках прагматичного підходу корпоративну культуру можна описувати в термінах:

- стабільна/нестабільна;
- інтегрована/деінтегрована;
- позитивна/негативна;
- явна/латентна

- культура «верхів»/ культура «низів»;
- єдина/та що складається з багатьох субкультур;
- особистісно-орієнтована/функціонально орієнтована. [18]

З цих позицій корпоративна культура (як і будь яка інша), розділяється на домінуючу, субкультуру та контркультуру. Але і сильна культура компанії, не зважаючи на всі її переваги, має в собі небезпеки, внаслідок своєї закритості та не терпінням до всього, що не відповідає вже існуючому спосіб мислення, будь-то нова продукція, способи збуту або методи управління. У зв'язку з цим, корпорація *IBM*, наприклад, використовує ідею «диких качок», що полягає у тому, щоб компанія мала людей, котрі не «заражені» її культурою і не підвладні її бюрократії. На декілька років такі люди отримують цілковиту свободу у виконанні ними проектів. «У них ... зовсім проста роль: стрясати систему. І вони стрясають.» [18]

Згідно феноменологічного підходу корпоративна культура розуміється та аналізується через інтерпретації її проявів. Цей підхід, безумовно маючи витоки у феноменологічній соціології, проте вживається саме до вивчення корпоративної культури. Дана концепція трактує корпоративну культуру як позначення сутності організації. Виходячи з цього, корпоративна культура не властивість, яким володіє організація, а те, чим вона є в сутності. Цей підхід частіше всього асоціюється з феноменологічною моделлю організації, коли організація розуміється та аналізується не у економічних та матеріальних термінах, а в термінах експресивних, мислинневих або символічних. [18]

Корпоративна культура визначається тут як система цінностей та уявлень, що задає певним чином рамки індивідуальної поведінки. Основний механізм створення таких рамок полягає у формуванні індивідуального та організаційного репертуару сприйняття та інтерпретації ситуації. Тому, сам репертуар також може бути проінтерпретований як проявлення культури. Корпоративна культура також може бути визначена в тій логіці, як поділений членами організації набір значень, смислів, символів, ритуалів, міфів та ідеологічних установок, що дозволяє інтерпретувати та конструювати

ситуацію. Це продукт унікальної історії організації, неповторного поєднання проблем, з якими вона стикається у процесі свого розвитку. [18]

Не зважаючи що на корпоративну культуру можна впливати, управління культурою в феноменології є проблематичним, так як наслідки цього явища не передбачувані. Окрім того, культура, відповідно до цієї логіки, може бути оцінена як позитивна або негативна, так як вона набуває цих рис в контексті вирішення тієї чи іншої задачі або ситуації. [18]

За думкою С.В.Щербіни, прихильниці цього підходу, сучасна концепція модернізації економіки в своїй більшості не враховує консервативний характер корпоративної культури. А ігнорування цього феномену приводить до негативних наслідків. В основі більшості проблем, пов'язаних із змінами, знаходиться недооцінка сил тих відносин, котрі були збудовані в попередній період та намагання будувати усе з заново, а також не прийняття до уваги того факту, що зміна культури руйнує умови для конструктивної сукупної дії. [18]

В рамках філософії «спільної долі» відбуваються співпадіння цінностей організації та персоналу в межах трудового ресурсу: продуктивна діяльність стає важливим джерелом розвитку особистості та пов'язана з з максимізацією якісного покращення діяльності організації в цілому. Акцент переноситься з виробничих процесів на мотивації, стимули та комунікації співробітників. Успіху досягають лише ті організації, філософія яких очевидна і персоналу, і громадськості в цілому. Проте в першу чергу філософія спільної долі направлена на надання роботі людини змісту: « Людині властиво шукати зміст у всіх організаціях. Для більшості людей біготня за прибутком наврядче здатна прищепити любов до своєї організації або стати змістом життя, якщо, звичайно, мова не йде не про виживання підприємства, хоча навіть в таких випадках цього може бути не досить. Сенс має бути в роботі». [18]

Таким чином корпоративна культура призвана реалізувати одну з базових людських потреб – потреба в аффілітації, тобто приналежність до якої-небудь групи. Така функція культури (вироблення у співробітників організації відчуття приналежності до загальної справи) сприяє тому, що корпоративна культура:

формує морально етичні цінності та установки, що підсилюють реалізацію потенціалу інтелектуальної та духовної енергії співробітників (цінність співробітника як особистості, його самореалізації, цінності гарного колективу, діяльності на благо суспільства), посилює зв'язки робітників з керівництвом організації, відчуття спільності(солідарності) всіх рівнів робітників навколо, норм, традицій (що підвищує їх відповідальність за якість роботи). [18]

Є декілька градацій рівнів корпоративної культури. Згідно з Тошечком Ж.Т. та Могутною Н.Н є два рівня корпоративної культури:

I. Перший рівень («артефакти»).

а). Зовнішній вигляд будинку, офісів та інших приміщень, в яких знаходиться організація [18]; "Зовнішність" організації, її імідж, залежить від багатьох складових діяльності: від того, чим займається організація, хто її клієнти, які люди в ній працюють, якими ресурсами вона володіє, як вона прагне виглядати в очах тих, хто її оточує тощо [7].

б). Зовнішній вигляд співробітників (у випадку, коли в організації прийнята певно форма одягу) [18];

в). Наявність особливого стилю організації: логотип, символіка, та їх застосуванні в оформленні робочих місць та документів (наприклад: висячі лозунги, плакати, прапорці, значки, емблеми). Тут враховуються і аспекти оформлення, що прямо характеризують організацію. Наприклад фото старих приміщень, цехів – це натяк на історію організації, натяк на її спадковість [18];

г). Характеристики системи комунікації: тип використаної комунікації всередині організації (усна, письмова, електронна) та використані технічні засоби [18];

д). Спеціальні документи, в яких описані цінності організації [18].

Артефакти цікавлять дослідника КК через втілення духовних цінностей організації, передаючи те, що відрізняє одну організацію від іншої [18].

II. Другий рівень («цінності»).

Кожна зі складових цього рівня може бути закріплена в документах організації. Необхідно виявити, чи існують такі документи, про що саме в них

йдеться, чи знайомі з ними співробітники і як саме відбувається це знайомство [18].

1. Місія організації.

Місія організації постулює головне призначення організації в суспільстві, сенс його функціонування. Різновиди місій: загальнолюдського призначення, головна стратегічна ціль, місія-самовдосконалення, національна ідея. Тобто це ціль (або декілька цілей) існування організації, яка виробляє колективну свідомість, встановлює орієнтири взаємовідносин між робітниками, зразок поведінки по відношенню до об'єктів інтересу організації, мобілізуюча на досягнення корпоративних цілей та тієї, що задає значимість діяльності організації в соціальному аспекті. Все це зумовлює необхідність вивчення місії в структурі корпоративної культури. [18]

До місії входять:

а). Ідеологія. Основні принципи діяльності організації [18].

б). Імідж. Образ, який організація створює і підтримує для зовнішнього середовища [18].

2. Історія, міфи, легенди організації.

Це вся історія творення та розвитку організації з дня її заснування до сьогодення. Тут необхідно знати, що саме знають співробітники про її розвиток, які історії є найбільш поширеними. Таким чином можна визначити, які цінності підтримуються цими історіями, чому домінують саме ці цінності. [18]

3. Ритуали та традиції.

Як правило, ритуали та традиції містяться у святкуванні будь-яких подій. Загальною рисою є наповнення життя людей змістом залучення в цілому: до робочої групи, професії, суспільству. Їх вивчення необхідне через те, що а самій дії святкування також втілюються свої цінності. Свято максимально виділяє ті нормативні та ціннісні фактори, які діють і в інший час. Він володіє здатністю сприянню збереження стабільності, незмінності громадського життя в межах зазначених норм та установок. Вплив свят на людей настільки потужне через

одну з основоположних потреб людини – в аффіліації (до прагнення приналежності до будь-якої групи). Свято акцентується при будові на те, що святкують разом саме «свої». [18]

Дослідники, які пишуть про свята, називають цю форму сумісної людської діяльності моментом життя, коли людина, можливо, сильніше за все відчуває свою єдність та спільність з людьми, котрі його оточують. [18]

Корпоративне свято (як і всі свята праці) залучає людей до культурних цінностей і досягненням (трудового життя), і тому є ефективним засобом дії на особистість. За допомогою об'єднання, згуртованості, відновлення громадських зв'язків, свято, «відновлюючи» цінності та нагадуючи про важливі події, пов'язаних з ними, виконує роль потужного механізму передачі культурних традицій із покоління в покоління робітників, дозволяючи людям здійснювати свою само-ідентифікацію з організацією, її колективом. [18]

4. Умови і цінності.

Говорити про корпоративну культуру можна тільки тоді, коли виконуються декілька умов роботи персоналу, а саме: робітники задоволення роботою в цілому, задоволення умовами праці, відносинами в колективі, зарплатою, забезпеченням соціальними благами, окрім того умови в колективі такі, що не мають конфліктів. Корпоративна культура не може існувати на підприємстві, яке бореться за економічне виживання. Тільки задовольнив свої базові матеріальні потреби, працівники можуть звернутися до цінностей корпоративної культури, які є «надбудовою» над артефактами, місією, історією та святами. [18]

Організація, котра хоче бути ефективною, практично зобов'язана мати систему цінностей. При цьому моральні принципи співробітників мають бути близькими системі цінностей організації настільки, щоб не викликати конфліктів. В противному випадку, робітника чекає розчарування, і він не зможе працювати ефективно. [18]

В якості цінностей, на яких має будуватися «ідеальна» корпоративна культура можна назвати:

- гарний колектив;
- відчуття «загальної долі»;
- причетність до загальної справи;
- довіра до керівництва;
- вміння працювати в команді;
- віра у взаємодопомогу;
- можливість самореалізації;
- стабільність;
- впевненість в завтрашньому дні;
- захищеність інтереси працівників;
- виконання обов'язків на високому рівні;
- взяття на себе відповідальності;
- віра в свої сили [18].

1.2. Сутність корпоративної культури в організації

Кожна людина, як правило, виконує свою професійну діяльність в якійсь організації. Тут вона спілкується та взаємодіє з іншими, виходячи з особистісних цінностей та своєї психологічної природи, користуючись певними засобами та добираючи потрібні форми спілкування. Під час спільної професійно-трудової діяльності відбувається взаємовплив один на одного. [19]

Традиційно поняття "організація" використовується як:

- 1) елемент соціальної структури;
- 2) тип діяльності;
- 3) ступінь внутрішньої упорядкованості, узгодженості частин цілого;
- 4) система відносин між деякою кількістю індивідів, об'єднаних загальною метою [19].

Спеціалісти з менеджменту розглядають організацію як конкретну діяльність менеджера, спрямовану на рішення та відносини, необхідні для досягнення цілі, і водночас як групу людей, які працюють разом для досягнення

спільної мети, а також в цілому підприємство, фірму, установу, де ці люди працюють [19].

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. Формальні правила — це правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальна — це та, яку називаємо "організаційною", або "корпоративною", культурою. [19]

У людському суспільстві не буває відсутності культури. Можна говорити про різні рівні розвитку тих чи інших аспектів культури. Іноді буває так, що відвідавши якусь установу, організацію, ми потім коментуємо: "Ой, до чого ж гидко там: люди непривітні, до відвідувачів ставляться зневажливо, і взагалі там низька культура. Більше я туди не піду". А іноді, навпаки, кажемо: "Як мені там сподобалося. І люди привітні, всі до мене посміхаються, і мою справу вирішили швидко, і офіс там такий красивий, працівники добре вдягнені... Загалом видно, що в цій установі високий рівень культури. Хочеться з ними мати справу і в подальшому". Тобто нерідко ми оцінюємо організацію, з якою маємо справу, відзначаючи в ній певний рівень спілкування, взаємодії та зовнішніх ознак культури. [19]

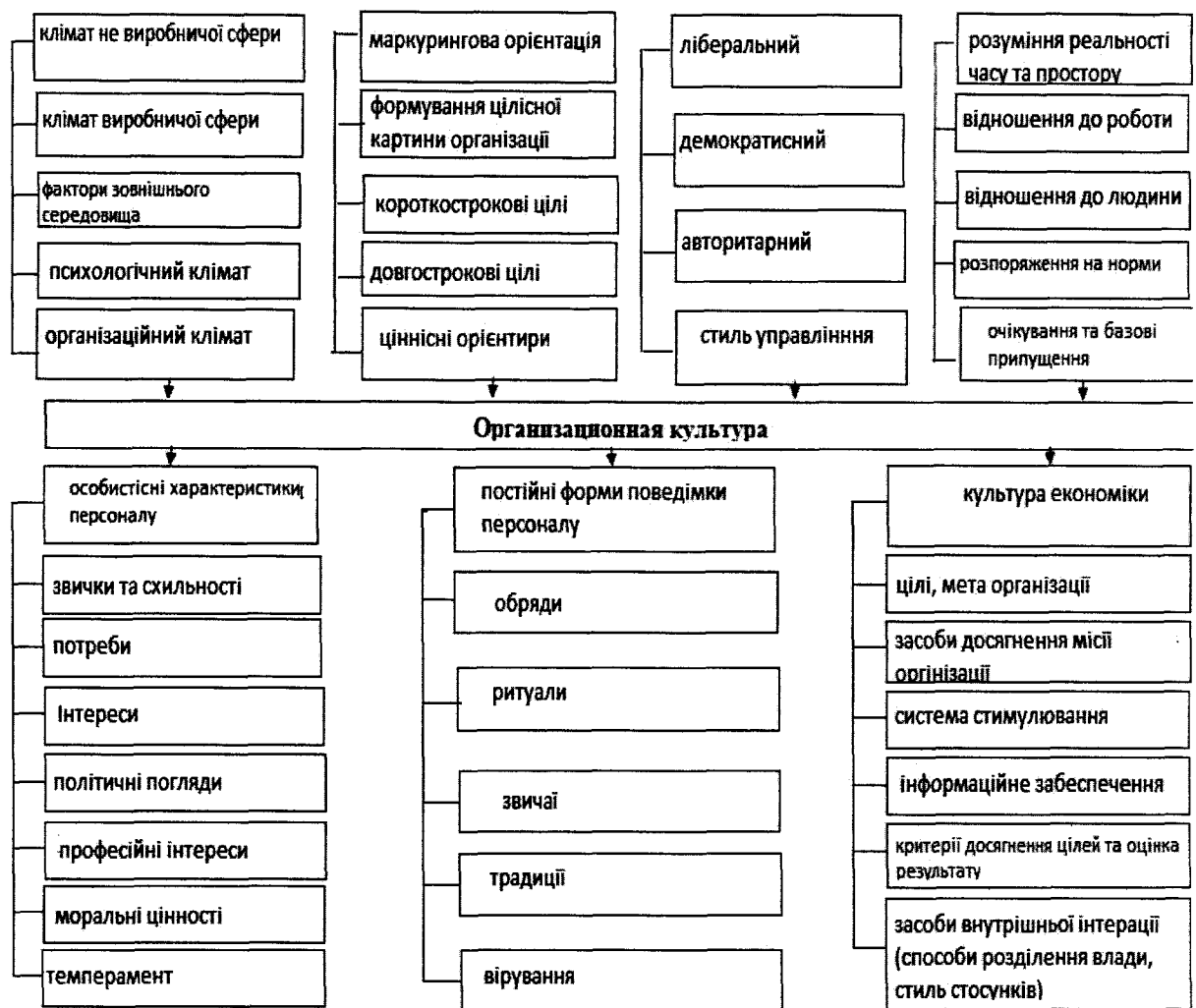
Культуру в організації почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею, лише в останні десятиліття минулого століття. Спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття "організаційна культура". Як правило, його використовують спеціалісти з управління, з менеджменту. При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури — традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Б. Шейн дає таке визначення: "Організаційна культура — це набір прийомів і правил вирішення проблем

зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні". У книзі М. Пула і М. Уорнера "Управління людськими ресурсами" зазначено, що термін "культура" завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких одне одному значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій та артефактів, які є загальними для всіх членів організації, по-друге — спільність базових цінностей, які існують всередині нації. [19]

Будь-яка організація — це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній. Мабуть, тому останнім часом у літературі, зокрема в психологічній, та й в управлінні, почали використовувати поняття "корпоративна культура". При цьому культура розглядається як середовище, в якому люди перебувають на роботі, все те, що навколо них, людська поведінка — як продукт взаємодії культури особистості і культурних факторів середовища, а культурні фактори — як регулятори поведінки людини. Тому культура є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку. [19]

Виходячи з викладеного, можна сказати, що *корпоративна культура* — це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. У психології корпоративна культура розглядається як система базових передбачень (місія), цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи (таб.1.1). Саме ці складові

корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, еднають і мотивують персонал, надають змісту його праці і надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати складні завдання з випуску якісного продукту і завоювання ринку. За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке включає в себе матеріальне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища та до своїх працівників [19].



Таблиця 1.1. Основні складові організаційної культури³.

³ КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев - Санкт-Петербург: «Гуманістика», 2006 – 203 с - ст. 27.

Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню організації. Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони бережуть її і дотримуються ustalених звичаїв, традицій тощо. Якщо культура розглядається ними лише як нав'язаний атрибут, то формування її є лише прерогативою менеджерів та власників організації. Вона тоді не є стабільною, не сприяє єдності громадської думки і не відіграватиме позитивної ролі. Спеціалісти з менеджменту зазначають, що керівники створюють і змінюють культури, а менеджери й адміністратори існують у них. Вони підкреслюють, що талант менеджера визначається його здатністю розуміти значення корпоративної культури і вміти працювати в ній. [19]

Ідея корпоративної культури має абстрактний характер, але вона, як повітря, оточує все і впливає на діяльність організації. Носіями корпоративної культури в організації є її працівники. Оцінити її словами "хороша" чи "погана" не можна. Вона або є, або її немає. Але якщо вона є, то працівники дорожать своєю організацією і діяльність її є успішною. За даними російських досліджень, понад 60 % респондентів прагнуть, щоб їхня організація мала свою корпоративну культуру і чимось відрізнялася від інших. [19]

Більшість спеціалістів розглядають корпоративну культуру щодо корпорацій — великих організацій з великою чисельністю працівників і з найбільшими можливостями для формування її зовнішніх символів. Проте корпоративна культура може існувати в будь-якій організації, незалежно від її розмірів і галузі діяльності. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали, якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню. Можливість існування культури на різних рівнях (у самій організації, галузева, регіональна тощо), а також те, що вона по-різному сприймається різними групами, які входять до складу організації (наприклад, у транснаціональних компаніях або в одній, але багатонаціональній країні) зумовлює питання про узгодженість культури. Крім

того, у межах підрозділів організації, професійних груп, територіальних одиниць можуть формуватися субкультури. Вони стають важливим джерелом різноманітності культури в середині організації. Водночас вони можуть сформувати такі сильні субкультурні цінності, які стануть основою загальних цінностей організації. [19]

Якщо організація розглядається як певна спільнота, то культура формується із взаємодії членів цієї організації і визначається всіма її рівнями та секторами. У такому разі володарями культури є всі члени організації, а лідери є її хранителями, а не її архітекторами. В іншому випадку джерела культури можуть перебувати навіть поза організацією і культура може нав'язуватися силою. При цьому формування культури є прерогативою менеджерів вищого класу або власників компанії. При цьому передбачається, що культура організації визначається тими загальними цінностями, яких дотримується більшість членів організації. [19]

1.3. Типи корпоративної культури

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнитися за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо. [19]

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом [19]:

- "бейсбольна команда" — цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе "вільними гравцями" і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву "запасних"; [19]

- "клубна культура" характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда — Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово; [19]

- "академічна культура" — в таких організаціях кожний працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації; [19]

- "захисна культура" — виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві. [19]

У нашому менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін "змішана культура". Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її типи [19]:

- "культура влади" — в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер — керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу

оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення [19];

- "рольова культура" — організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі [19];

- "культура завдань" — тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації [19];

- "культура особистості" — організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника [19].

Організації, що зорієнтовані на культуру влади та рольову культуру, характеризуються авторитарним стилем управління і вимагають від своїх працівників чіткості у роботі, суворого дотримання функціональних обов'язків. Лідер тут має формальну владу, засновану на статуті, положенні в організації і вважає своїм основним завданням доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань. Спілкування між працівниками в організації є формальним, воно відбувається, в основному, лише в межах виконуваних обов'язків, часто на маніпулятивному рівні. Водночас організації, які зорієнтовані на культуру завдань та особистості, мають демократичний стиль управління, характеризуються повагою до закону, врахуванням інтересів

більшості. Співробітники вміють працювати в команді, а лідер вважає основним своїм завданням заохочення кожного члена колективу до розширення сфери діяльності. Спілкування між працівниками формується на принципі колективної взаємодії і відбувається на гуманістичному рівні культури. Прибічником такого типу корпоративної культури як культура завдань є У. Бенніс, провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу та лідерства. Він пропонує перейти від харизматичного індивідуального лідерства до "великих груп", акцентуючи увагу на творчій співпраці та спільному керівництві. Такі групи, наприклад, організуються для виробництва кінофільмів. Після того як проект виконано, група розпускається. Але при постановці нового завдання її учасники із задоволенням збираються знову. Відомі спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що існування культури, яка б сприяла розвитку індивідуальної ініціативи, необхідне для виживання бізнесу у світі конкуренції. [19]

Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі: ставлення працівників до виконання професійних обов'язків; відданість корпорації, гордість за неї; наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів; створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання; рівень культури спілкування та взаємодії. [19]

Спеціалісти, досліджуючи готовність організацій до здійснення змін, наголошують, що корпоративна культура виявляється як неадаптивна, раціонально-цільова або анемічна. За першого типу організація зорієнтована на жорстке дотримання встановлених норм; другого — в основу змін покладається збалансований погляд на роль цінностей; третього — на перший план висувається прагматична ціль. [19]

За іншою класифікацією виділяють:

1. Конкурентність. Це тип взаємодії, коли один із партнерів по комунікаціях свідомо або без свідомо прагне вирішити свої проблеми за рахунок іншого. [3]

2. Конфронтація. При цьому типові взаємодії партнери усіма способами протидіють один одному, перешкоджають вирішенню проблем один одного, їх цілі співпадають. [3]

3. Корпорація. В цій ситуації партнери розуміють неможливість досягнення цілей по одинці і домовляються про взаємообмін. Але тут ще не має принципу співробітництва. [3]

В рамках цих типів комунікації характеризуються: бажанням скрити справжні цілі; наявністю загроз; нещирістю; викривленням справжніх фактів; шантажем; ігноруванням цілей та інтересів співрозмовника. [3]

4. Кооперація. Цей тип взаємодії характеризується бажанням партнерів зрозуміти інтереси один одного та знайти спосіб дій для досягнення цілей. [3]

Кооперацію необхідно розвивати, для того щоб вона стала необхідним типом взаємодії. [3]

5. Контракт. Ідеальний тип взаємодії, при якому партнери тісно контактують один з одним та в процесі спілкування вирішують проблеми, питання, працюючи спільно для досягнення цілей і постійно підтримують необхідний рівень взаємодії. [3]

Як основу для дослідження, будемо брати таку класифікацію⁴:

1. Сімейна культура – організація, що фокусує увагу на внутрішній підтримці гнучкості, піклуванні про людей та добрих відчуттях до потреб споживача.

Дружелюбне місце роботи, де у людей багато спільного. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери та голови організації сприймаються як вихователь, інколи навіть як батьки. Організація тримається разом за допомогою вірності та традиціям. Робиться акцент на довгостроковій вигоді удосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу та морального клімату. Успіх визначається в термінах гарних почуттів до потреб

⁴ Тут і надалі інформація про таку типологію взята з лекції 1(слайд 140 - 145) Лідії Пан (викладача кафедри менеджменту в НаУКМА) зі спеціальності «стратегічний менеджмент».

та турбот про людей. Організація заохочує та підтримує командну роботу, участь людей в бізнесі та згоді.

2. Органічна культура – організація, що фокусує увагу на зовнішніх позиціях з поєднанням з високою гнучкістю та індивідуальністю підходів до людей.

Динамічне, підприємницьке та творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї та йти на ризик. Лідери вважаються новаторами та готові до ризиків. Сутністю, що зв'язує організацію, є відданість до експериментів та нововведень. В довгостроковій перспективі організація робить акцент на рості та набутті нових ресурсів. Успіх означає вироблення/надання унікальних та нових продуктів та/або послуг. Важно бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація підтримує ініціативу та особисту свободу.

3. Конкуренція (або Ринкова культура) – організація, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях в поєднанні зі стабільністю та контролем, в яких є потреба.

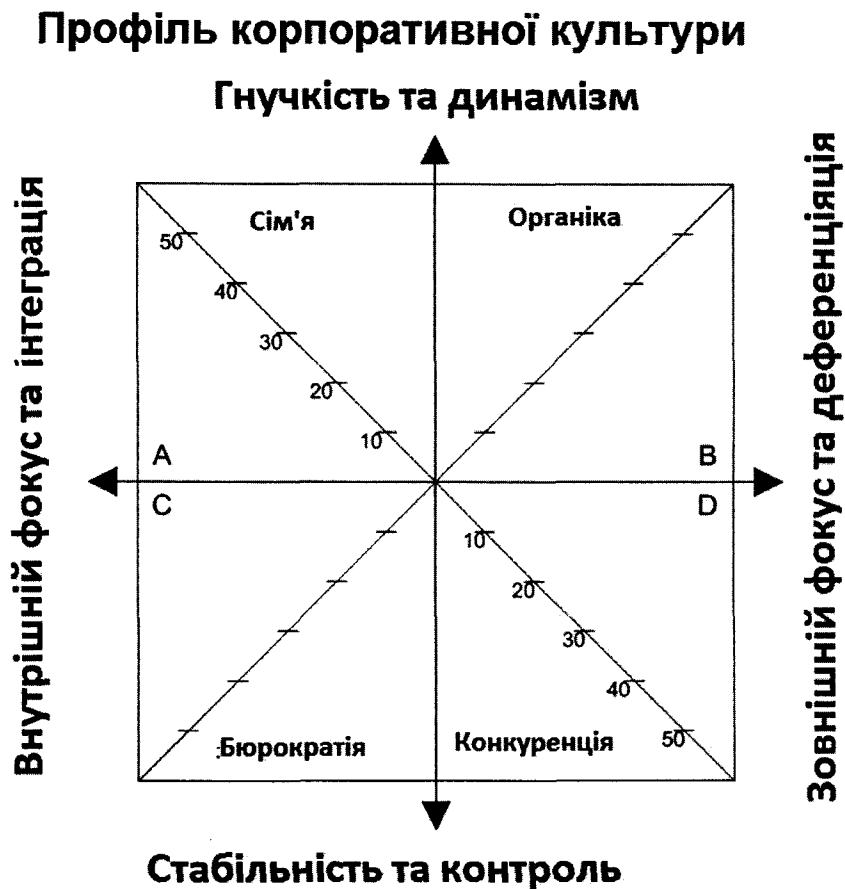
Організація, що орієнтована на результати, головним завданням котрої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються один з одним. Лідери – тверді керівники та сурові конкуренти. Вони непохитні та вимогливі. Організацію пов'язує в одне ціле – акцент на бажання перемагати. Репутація та успіх – спільне завдання. Фокус перспективи направлений на конкурентні дії, рішення поставлених завдань та досягнення вимірювальних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки та ринкові долі. Важливим є конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

4. Бюрократична культура – організація, що фокусує увагу на внутрішній й підтримці в поєднанні зі стабільністю та контролем, що потребуються.

Дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери гордяться тим, що вони раціонально

мислячі координатори та організатори. Критично важливим є підтримка повільного протікання діяльності в організації. Організацію поєднують формальні правила та офіційна політика. Її довгострокові завдання полягають в забезпеченні стабільності по повільного руху показників рентабельності виконання операцій. Успіх полягає в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків та низьких затрат. Управління робітниками полягає в гарантії зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.

Для покращення розуміння та легшого аналізу типи зобразимо на рис. 1.1., на якому чітко видно осі параметрів, за яким визначають тип корпоративної культури.



Кожен з цих типів має свої недоліки та переваги, але у чистому вигляді в житті не зустрічаються. Детальніше у таблиці 1.2.

Вплив корпоративної культури на результати діяльності

Гнучкість і індивідуальність			
Родина		Органіка	
Стратегії якості		Стратегії якості	
Наділяти повноваженнями Створювати бригади Залучати найманих робітників Розвивати людські ресурси Забезпечувати відкритість спілкування		Дивувати і захоплювати Створювати нові стандарти Передбачати потреби Продовжувати удосконалюватися	
Внутрішній контроль і інтеграція			Зовнішнє позиціонування і диференціація
Бюрократія		Ринок	
Стратегії якості		Стратегії якості	
Виявляти помилки Вимірювати Контролювати процеси Систематично вирішувати проблеми Застосовувати інструменти якості		Вимірювати переваги споживачів Підвищувати продуктивність Здійснювати творче партнерство Підвищувати конкурентноздатність Залучати споживачів і постачальників	
Контроль і стабільність			

Показники якості в розрізі типів організаційної культури

Незважаючи на різноманітність усіх типів корпоративних культур, в чистому вигляді вони зустрічаються рідко. У роботі за основу для дослідження братиметься така типологізація як:

1. Сімейна культура.
2. Органічна культура.
3. Конкуренція (або Ринкова культура).
4. Бюрократична культура.

1.4. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). [13]

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди. [13]

Будь-яка організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор). Того, що люди не змогли б досягти поодиночки, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета - це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи організацій мають різні цілі. Якщо ціль – одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів. [13]

Великі організації – багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо. [13]

Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети. [13]

Другою ситуаційною змінною є структура організації. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці. [13]

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях (за винятком дуже маленьких) має місце спеціалізований поділ праці. У великих організаціях фахівців групують разом у межах функціонального поділу галузей (відділи, управління). Завдяки правильному поділу праці в організації по горизонталі здійснюється її успішна діяльність, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і вертикальний поділ праці. [13]

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна супідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу - на нижчій ступені і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Всю організацію пронизує субпідрядність до рівня виконавського персоналу. [13]

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якою функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з пласкою структурою мають невелике число рівнів. [13]

Не можна говорити про кращу чи гіршу сферу контролю. Не визначає вона й величини організації. І висока, і пласка структури управління організацією можуть скластися в різних за величиною організаціях. Організації з широкою сферою контролю можуть мати високу структуру і пласку. Так, наприклад, авіазавод і трест ресторанів мають високу структуру управління,

незважаючи на величезні відмінності та цілі їхньої діяльності. Так завод зі сферою впливу на кілька тисяч працюючих має п'ять рівнів управління. Стільки ж рівнів має армійська рота з чисельністю в 100 чоловік. [13]

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й організації в цілому. [13]

За допомогою координації формулюється і доводиться мета організації до її підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління. [13]

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно. [13]

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Робота за верстатом - це робота з предметами. Майстер дільниці працює з людьми. Робота економіста в плановому відділі, в основному, пов'язана з інформацією.[13]

Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання. Операція по закручуванню гайки на конвеєрі може повторюватися безліч разів за робочий день. На її виконання буде затрачено кілька секунд. Завдання з аналізу економічної інформації вимагають тривалого часу і можуть не повторюватися або повторюватися не часто. Таким чином, управлінська, інтелектуальна робота є більш різноманітною, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня. [13]

Четвертим змінним фактором виступає технологія. Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях. [13]

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.[13]

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом. [13]

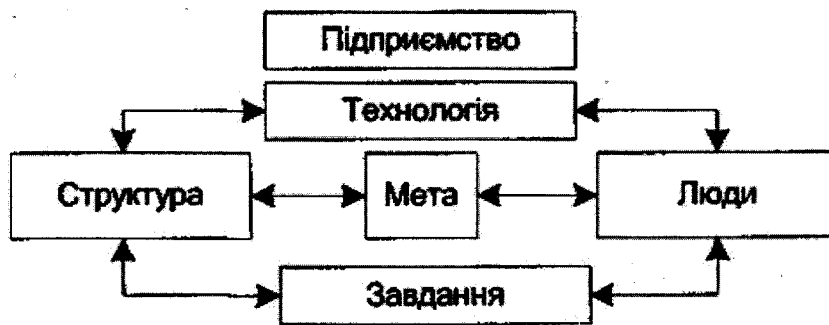
Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп (таб.1.3).



Таблиця 1. 3. Ситуаційні фактори в середині підприємства [13]

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації (таб.1.4). Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми

соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії. [13]



Таблиця 1.4. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства [13]

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми [13].

Співробітники організації перебувають у тісному контакту з представниками громадських груп, це набуває дуже важливого значення в організації і є вагомою причиною віднесення внутрішніх комунікацій в завданням піар. Залежно від сформованого враження про організацію співробітники поширюють позитивну чи інформацію про організацію іншим найважливішим групам (членам місцевої громади, політикам, фінансовим спонсорам). Ефективні комунікації визнають важливість як зовнішніх, а й внутрішніх комунікацій, їх тісну взаємозв'язок і виникає як наслідок потреба у послідовних ясних повідомленнях, розповсюджуваних мережами комунікації, інакше кажучи PR має гарантувати неможливість появи суперечливих повідомлень, адресованих різних групах громадськості, у яких важливість в організацію. [11-12]

Для успішного виконання даного завдання, необхідні систематичні дослідження, націлені оцінку дій у межах внутрішніх комунікацій і вироблення рекомендацій щодо вдосконалення. Тобто слід розробити цілу стратегію внутрішніх комунікацій. [11-12]

Але що таке успішна комунікаційна стратегія і є шляхи його розробки? Хороша комунікаційна стратегія кожної організації буде різної, оскільки він визначається цілою низкою чинників [11-12]:

- тип бізнесу (наприклад, автомобілебудування, консалтингові послуги, благодійна діяльність);
- розмір організації (транснаціональна, національна, місцева);
- вік організації;
- культура;
- стиль управління;
- фінансова основа організації, особливості фінансування й залучення коштів;
- персонал;
- стан довкілля організації – відносна стабільність чи значна рухливість, мінливість, непередбачуваність [11-12].

Хороша комунікаційна стратегія мусить бути міцно пов'язана із загальною стратегією бізнесу організації, адже цілі й завдання бізнес – стратегії становлять основи зовнішні рамки організації. Бізнес – стратегія відповідає стосовно питань про основних цінностях організації, її ставках, її майбутньому. Для ефективного підтримки завдання бізнесу, внутрішні комунікації мали бути зацікавленими у тісній співпраці із вищим керівництвом організації. [11-12]

В наш час, нажаль, більшість компаній бере приклад побудови корпоративної культури з російських компаній. Як на мене – це відбувається через те, що Україна тривалий час знаходилася під прямим впливом Російської Федерації. Окрім того, аналізуючи діяльність сьогочасного уряду, можна припустити що основний напрям роботи ведеться також під більшим впливом

Росії, ніж Європи. Не зважаючи на те, що за останні роки ведуться зміни у бік західної культури, реалії залишаються ближчими до сходу.

Частіше, за культуру в організації відповідає HR, проте цей відділ не приймає безпосередньої участі у прийнятті бізнес рішень. Відповідно КК як інструмент – не працює. [6]

Нажаль, як і в Росії, рівень людського капіталу в країні надто нерівномірний. Наприклад в США або Німеччині для всіх існують загальноприйняті базові цінності, те, що американці називають work ethics [6]. В українських реаліях, норми працівника часто відрізняються від правил та норм самої організації. Однією з причин може бути відсутність етичних документів у компанії. Тобто працівники набираються без урахування етичних цінностей особистості.

Ще однією спільною рисою є, розвиток культури комунікацій. В школах та університетах не надають знань і умінь з комунікацій. Ми не вміємо слухати та конструктивно вирішувати конфлікти [6]. Для підтвердження цього факту потрібно просто озирнутися і поспостерігати (наприклад за відносинами в транспорті між кондуктором і пасажиром, або продавцем та покупцем, навіть в деяких кафе між офіціантом та клієнтом, та навіть взаємовідносини у сім'ях). Через непорозуміння людей виникає незадоволеність обох сторін та, в майбутньому, не виконання поставлених задач вчасно та якісно.

Одним із способів вирішення таких проблем є сильна культура [6].

Від ССРСР нам дісталася пристрасть до секретів та ярликів. Ім'я бухгалтера – секрет, продажі за минулий рік – секрет [6]. З початком впровадження корпоративної соціальної відповідальності в бізнес організації, любов до таємниць потроху зникає, проте не одразу і в більшості – в організаціях, які виходять на міжнародний рівень (СКМ, Метінвест, Детек і т.п.). За останніми даними рівень прозорості українських організацій в світі рівень 32%⁵. На мою думку, до поки керівники не зрозуміють взаємозв'язок між прибутком та репутацією, це тенденція не буде змінюватися різко.

⁵ Індекс прозорості компаній / Україна 2012, Центр «Розвиток КСВ», – К.:Seven Color, 2012 – 28с.

Нажаль, багато компаній використовує жорстку дисципліну, вбиваючи креативність [6] і бажання брати на себе відповідальність. Але бізнес середовище потребує креативності, адже зміни в наш час відбуваються все швидше і швидше. Змін потребує не тільки швидкість виконання тієї чи іншої задачі, але й мислення особистості.

З кожним роком вимоги стосовно культури стають все більш складними [6], а отже і вимоги до комунікацій теж змінюються. З одного боку потрібна стабільність, а з іншого - мобільність.

Отже, для побудови комунікацій потрібно створити відповідну культуру. Як побудувати міцну культуру? Априорі, цього не можна зробити без участі голови організації [6]. Адже формування КК і відповідно ВК стосуються кожного співробітника, і починати зміни мають топи. Не дарма кажуть : «хочеш змінити світ – почни із себе».

Культура – дороге задоволення. Не можна один раз «зайнятися культурою», задля підвищення показників за квартал. Це гра в не одноразова, де результат стає помітним тільки з плином часу. В цілому, як і з будь яким завданням, потрібні зрозумілі цілі, ресурси та контроль виконання. Тільки за таких умов цей інструмент буде робочим [6].

Отже, узагальнюючи все вище сказане можна сказати, що культура (лан. cultura — обробіток, виховання, освіта, розвиток, шанування) — специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної та духовної праці, системі соціальних норм і утворень, сукупності ставлення людей до природи, що характеризують суспільство в цілому чи організацію [11-12].

Виділяють три рівні корпоративної культури. Верхній, видимий(зовнішній), рівень утворюють видимі об'єкти, артефакти (від лат. Artefactum – штучні факти, що є результатом людської діяльності) культури [], такі як правила поведінки, стиль одягу, символи, організаційні церемонії, урочистості, розміщення офісів [8].

Другий та третій рівні – невидимі [8]. До складу другого рівня відносяться цінності та переконання, що виражені у словах та діях, в практичній поведінці співробітників, що культивується її членами та проявляються у розповідях, мові, символах. Третій рівень складають основоположні припущення та глибокі переконання [8].

Треба брати до уваги, що фірмова символіка не має переконати уявленням людини про престиж, та має працювати на підвищення його значимості в очах. Наприклад: мотивування видачею співробітникові фірмових аксесуарів, таких як кейс для паперів, канцелярського приладдя та іншої представницької атрибутики. [8]

В будь якій компанії лояльність, ентузіазм, довіра, психологічний клімат, товариська підтримка є вадливими цінностями організації [8]. В даному випадку корпоративна культура – це ресурс компанії, з чого випливає необхідність розвитку тих елементів, котрі сприяють успіху та стабільності компанії.

Так як культура – це найконсервативніша складова будь якої організації, створювати та змінювати її потрібно обережно. На розвиток корпоративної культури великий вплив має зовнішнє середовище. В різних організаціях формується специфічна внутрішня культура, одночасно культурні цінності однієї організації з певної галузі можуть співпадати, так як фірми працюють в однакових зовнішніх умовах. Внутрішня культура має сприяти досягненню цілей компанії. Проте зміни в зовнішньому середовищі потребують постійної зміни відповідних умов і в середині організації. Тому важливим є формування можливості адаптації КК до змін умов діяльності підприємства. [8]

2. Корпоративна культура та внутрішні комунікації: теорія та західна практика.

Так як корпоративна культура сприймається різними людьми по різному, можна припустити, що і комунікації – теж поняття не однозначне. Маюче різні уявлення про визначення цього поняття, припускаємо, що і підхід до реалізації внутрішніх комунікацій буде відрізнятися. Щоб розвіяти сумніви потрібно розглянути детальніше поняття «комунікація» та відповідно «внутрішня комунікація».

2.1. Внутрішні комунікації організації

Відповідно до таблички 2.1. поняття «комунікація» дійсно має не одне визначення. Загальним у більшості визначень є те, що Комунікація – це процес обміну між суб'єктами. Це визначення цілком можна застосувати і до внутрішніх комунікацій.

1	2
<i>Економічний підхід</i>	
Мільнер Б.З.	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середній організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Кузьмін О.Е.	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.І.	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіф Дж.Л., Педроуз Дж.М.	Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів
<i>Маркетинговий підхід</i>	
Примак Т.О.	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В.	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І.	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

Автор	Трактування поняття «комунікація»
1	2
<i>Лінгвістичний підхід</i>	
Плотников М.В.	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г.Г.	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
Берассон Б., Стейнер Г.	Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.
<i>Філософський підхід</i>	
Філософський словник	Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрух Н.К.	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є неzapеречною умовою життя
<i>Психологічний підхід</i>	
Рева В.Е.	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А.	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
Кулі Ч.	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Белжков О.О.	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
<i>Соціальної підхід</i>	
Бурцева Т.А.	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різуи В.В.	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації...
Льюїс Д., Гауер Н.	Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей... Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності

Таблиця 2.1. Поняття комунікація [16]

Внутрішні комунікації (ВК) на підприємстві – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони будуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом. Залежно від засобів усі ВК поділяють на три групи: друковані, технологічні та персональні. Кожен із зазначених видів має свої переваги та недоліки, а також засоби комунікацій, які систематизовано в табл. 2.2. При цьому не існує жодного універсального засобу, який би охоплював усі цільові групи та вирішував всі завдання, що постають перед системою внутрішніх комунікацій. Тому необхідне комплексне їх застосування

з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття різними цільовими групами. [16]

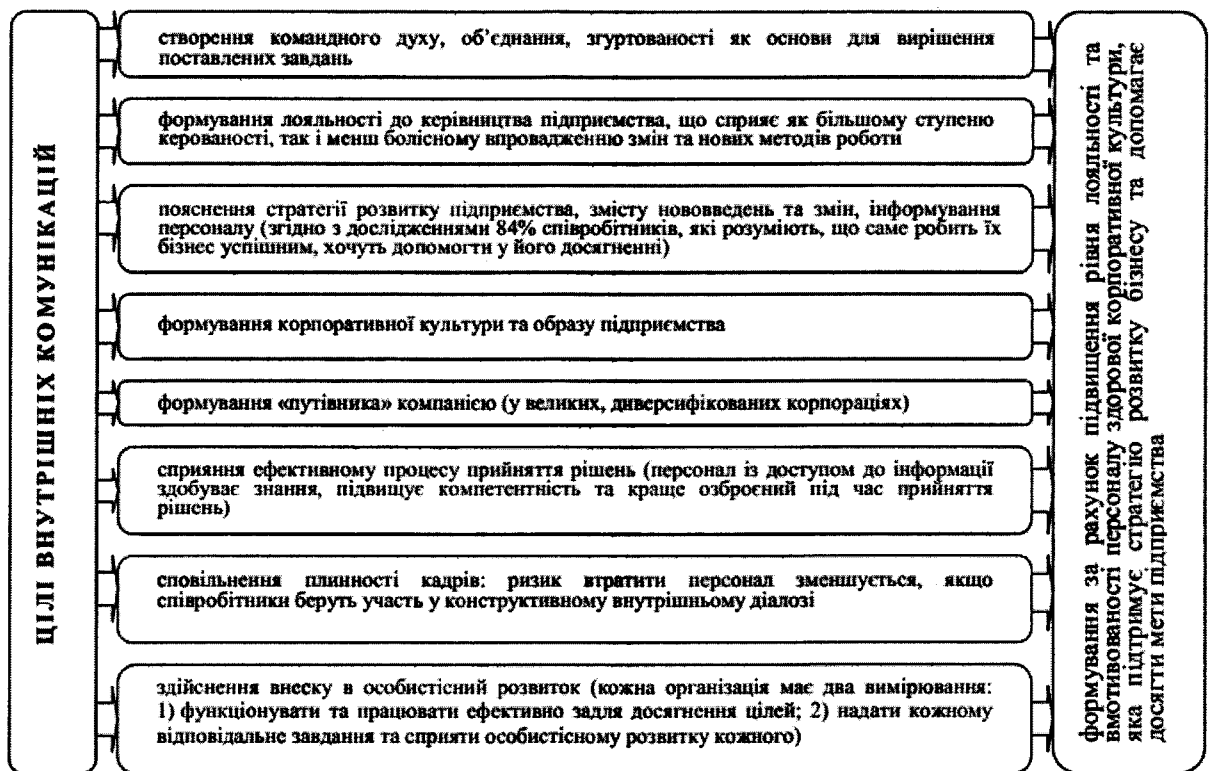
Тип ВК	Переваги	Недоліки	Засоби
Друковані	<ul style="list-style-type: none"> - наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; - зміцнення почуття приналежності 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений зворотній зв'язок; - у цілому капіталомісткі; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень) 	<ul style="list-style-type: none"> - дошки оголошень; - корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; - адресно-інформаційні видання
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - інтерактивність; - двосторонній характер відносин; - оперативність; - поєднання масовості та персоналізації комунікації; - доступ до великого обсягу інформації; - високе емоційне залучення; - можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; - необмежений обсяг; - зручний доступ; - наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників; - можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість відносно інших видів ВК; - обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відео-журнал); - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> - телефон; - Інтернет, e-mail; - інформаційні термінали; - відео-журнали; - корпоративне телебачення; - корпоративне радіо
Персональні	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційна насиченість; - двосторонній характер комунікації; - високе емоційне залучення; - підвищення лояльності, командного духу співробітників; - оперативність надання інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток 	<ul style="list-style-type: none"> - загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів, відділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; - чутки

Табличка 2.2. Типи внутрішньої культури: їх недоліки та засоби [16]

Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та

відданості працівників. Із внесенням до механізму підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаться до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.[16]

Існують певні причини використання внутрішньої комунікації. Перш за все, успішних зовнішніх комунікацій недостатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Усі службовці повинні брати участь у процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством. Основні цілі формування системи внутрішніх комунікацій подані в таб.2.3. [16]



Таблиця 2.3. Цілі внутрішніх комунікацій [16]

Відтак, на основі проведеного аналізу виокремлено основну мету внутрішніх комунікацій – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства. [16]

Проте на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує безліч бар'єрів як між особового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття (короткочасної пам'яті); невміння слухати іншу людину тощо), так і різного роду організаційні, технічні і т.п. перешкоди (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо) (табл. 2.4), і відповідно різного ступеня складності для подолання. [16]

Види бар'єрів	
Міжособистісні	Організаційні
<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; - неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; - обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); - різний рівень знань; - різний емоційний стан; - різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі; - різні потреби, інтереси, накопичений досвід; - психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації; - невміння слухати іншу людину; - велика кількість напрямків отримання інформації → труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування; - одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися; - психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки; - упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації; - притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших; - схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів; - бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; - адаптаційний; - інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі 	<ul style="list-style-type: none"> - спотворення змісту повідомлення; - невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю; - некомпетентність працівників; - неефективність організаційної структури; - проблема адресності повідомлення; - неефективна структура організації – чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації; - комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу; - неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; - конфлікти як між підрозділами, так і між людьми; - авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; - нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки; - відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; - неправильне визначення прав і відповідальності; - страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо
<i>Спільні</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - труднощі в отриманні зворотного зв'язку; - інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію; - спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; - конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); - велика кількість напрямків отримання інформації; - кодифікаційний – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення; - внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник 	

Таблиця 2.4. Бар'єри на шляху ефективних комунікацій [16]

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). [16]

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

- пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям);
- бути сприйнятливими до можливих семантичних проблем;
- стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями;
- висловлювати відкритість і готовність розуміти;
- домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми (задавати питання; просити співрозмовника переказати ваші думки; оцінювати мову поз, жестів й інтонацій співрозмовника, які можуть вказувати на замішання і нерозуміння; контролювати перші результати роботи; завжди бути готовим відповісти на питання). [16]

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів:

- створення системи зворотного зв'язку;
- регулювання інформаційні потоки;
- розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;
- розроблення системи збору пропозицій;
- використання внутрішньо-організаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтра нет і т. п.;
- застосування досягнення сучасних інформаційних технологій. [16]

Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві (табл.2.4.). [16]

№	Принцип	Сутність
1	Системності	Передбачає організування системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку
2	Стандартизації	Передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства
3	Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики
4	Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися
5	Забов'язаності й політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики
6	Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства
7	Спеціалізації	Використання як інструменти комунікації спеціалізовані інформаційні системи
8	Доступності	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
9	Розвитку та удосконалення	Передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій
10	Неперервності	Рациональне організування процесів функціонування системи комунікацій

Таблиця 2.4. Сутність принципів внутрішніх комунікацій [16]

Часто, співробітники компанії не розуміють, як їх робота може вплинути на діяльність компанії в цілому в умовах сформованих труднощів, пов'язаних із взаємодією. [12]

З точки зору інструментарію вирішення подібних проблем може бути досягнута за допомогою наступних заходів [12]:

- Регламентація бізнесу;
- Забезпечення відкритості та прозорості внутрішньо-фірмових відносин;
- Управлінський контроль.

Розглянемо інструменти внутрішніх комунікацій, які можуть використовувати менеджери у своїй роботі. [12,17-18]

1. Інформаційні засоби:

- a) дошки оголошень;
- b) система опитувань і пропозицій;
- c) корпоративні бюлетені;
- d) адресно-інформаційні видання;
- e) розпорядження керівництва;
- f) різні види звітності;

g) прес - кліппінг. [12]

2. Технічні засоби:

a) телефон;

b) Інтранет, електронна пошта;

c) Інтернет - кліппінг;

d) Веб - сайт компанії;

e) Центр самонавчання;

f) Інформаційні стенди;

g) відеодемонстрації. [12]

3. Комунікативні засоби:

a) взаємодія співробітників;

b) зборів;

c) заходи, що проводяться підрозділами;

d) семінари, програми навчання;

e) корпоративні свята;

f) внутрішні екскурсії;

g) поширення чуток .[12]

Таким чином, для формування внутрішніх комунікацій можна використовувати системні або організаційні інструменти, а також інструменти особистої ефективності керівника. [12]

Однак, за даними агентства «Контакт», з усіх інструментів внутрішніх комунікацій найбільш ефективними і часто використовуваними вважаються [12]:

- зустрічі та наради (79% респондентів);
- інформаційні розсилки та корпоративні свята (64% респондентів);
- неформальні комунікації (наприклад спілкування в кімнаті для куріння (більше третини компанії 43%)); варто відзначити, що багато менеджерів з персоналу вважають такий спосіб поширення інформації одним з найбільш ефективних;
- корпоративний сайт (36% респондентів);

- внутрішні друковані видання (29%). [12] (Див. рис.2.5.).

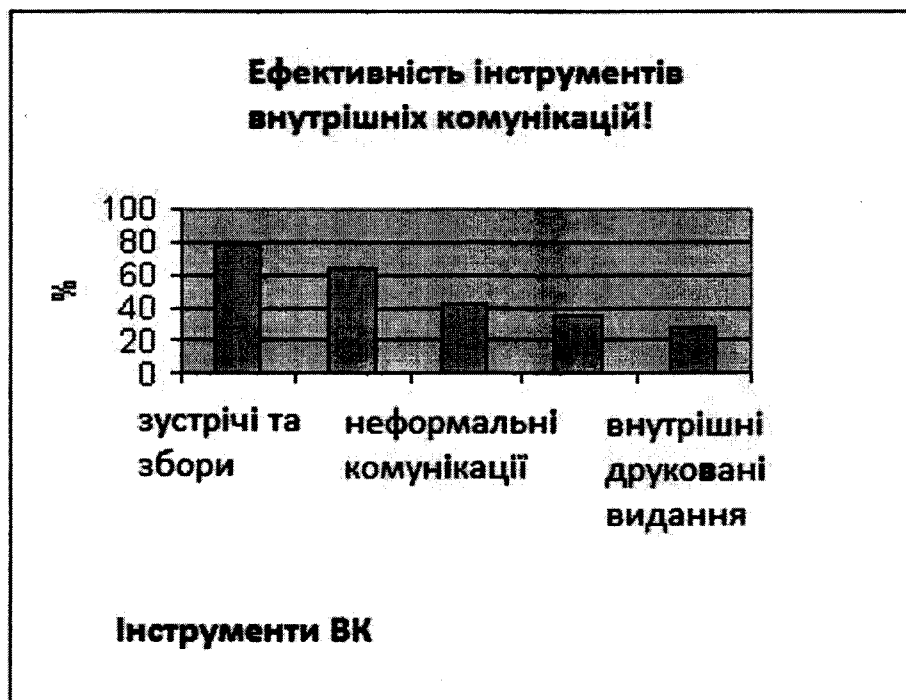


Рис. 2.5. Ефективність інструментів внутрішніх комунікацій [12]

Окремо відзначимо такий інструмент, як «політика відкритих дверей». Дане поняття запозичене з практики західних компаній і означає, що будь-який співробітник може звернутися з будь-яким питанням до топ-менеджерам і власникам компанії. З точки зору внутрішніх комунікацій, мова йде про побудову додаткового каналу зворотного зв'язку без ієрархії управління. Це вкрай важливо для прийняття управлінських рішень всередині компанії. [17-18]

Важливу роль у побудові ефективних внутрішніх комунікацій грає менеджер з персоналу, який, як правило, формує системні інструменти управління. Розглядаючи процес формування внутрішніх комунікацій, можна говорити про існування двох процесів. Перший - це створення таких умов, в яких менеджерам компанії буде *вигідно* передавати неспотворену і повну інформацію. Другий процес - це забезпечення всередині фірми зворотного зв'язку і донесення до співробітників інформації про розвиток компанії. При цьому саме другий процес може бути найбільш ефективним. [12,17-18]

Розглянемо заходи, проведення яких може допомогти менеджеру з персоналу при побудові ефективних внутрішніх комунікацій. [12, 17-18]

1. Дублювання інформації на організаційному рівні в засобі масової комунікації (наприклад, у корпоративних виданнях), проведення корпоративних підприємств. Це відіграє важливу роль в роботі менеджера з персоналу. Під корпоративними підприємствами маються на увазі конференції, що проводяться для співробітників, свята і навіть спортивні змагання, в яких беруть участь працівники компанії. У рамках таких заходів можна організувати навчання (як додатковий фактор мотивації), а також ознайомити рядових працівників із ідеями розвитку організації, оперативними і стратегічними планами. Особливо актуальними корпоративні заходи є для компанії, що мають філіальну мережу. У подібних організаціях існують проблеми, пов'язані не тільки з внутрішніми комунікаціями, але і з формуванням почуття причетності співробітників до компанії. За допомогою проведення в адміністративному центрі конференцій можна вирішити одночасно кілька управлінських завдань. Це і підтримка програми «Кращий співробітник», і створення системи оцінки статусу працівника та його заслуг, і висновок співробітників з інформаційного підпорядкування керівникові географічно віддаленого підрозділу, і формування горизонтальних зв'язків усередині компанії, та інформування співробітників. [17-18]

2. Навчання менеджерів та основних працівників. У рамках даного процесу HR-менеджер також може вирішити кілька завдань з урахуванням проблеми внутрішніх комунікацій. Головна з них - навчання керівників інструментів ефективного управління підлеглими, тобто формування особистої ефективності керівника. Багато в чому менеджери середньої ланки «притримують» інформацію як в одному, так і в іншому напрямку саме через неволодіння інструментами управління. Навчання менеджерів навичкам встановлення партнерських взаємовідносин з підлеглими також допомагає частково зняти напруженість у внутрішніх комунікаціях. Крім того, навчання може призвести до розвитку елементів корпоративної культури, тобто до

просування стандартів роботи компанії. Особливо актуальним це питання стає в компанії при встановленні регулярного менеджменту. [17-18]

3. Допомога у побудові системи управлінського контролю. У даному випадку мова йде скоріше про встановлення і просування стандартів роботи компанії, які включають в себе контроль якості отриманих результатів діяльності. Ці заходи здійснюються в рамках управлінської системи, яка, з одного боку, пов'язана з особистою ефективністю менеджера, а з іншого - виступає як системного інструменту управління. [17-18]

4. Організація зворотного зв'язку – оцінка персоналу. Оцінка персоналу є одним із процесів дублювання внутрішніх комунікацій компанії. Як зауважив один з менеджерів середньої ланки: «Для мене не вигідна оцінка персоналу. Так я Бог, цар, пан: хочу страчую, хочу милу. А з оцінкою це ж все на поверхню вийде, як я керувати буду? »Але за великим рахунком, процес регулярної та формальної оцінки персоналу, також як і «політика відкритих дверей» компанії, дозволяє формувати отримання додаткового зворотного зв'язку від співробітників і про співробітників. Оцінка персоналу робить процес прийняття рішень більш прозорим, адекватним і зрозумілим. Питання полягає в іншому: як переконати топ-менеджерів компанії, що оцінка персоналу є для них вигідною, щоб вони не ставилися до процесу формально, а виявляли зацікавленість? Швидше за все, варто говорити про те, що оцінка співробітників дозволяє краще судити про результати їх діяльності, легше і ефективніше структурувати сам бізнес-процес, тобто ставити завдання, делегувати повноваження і контролювати якість отриманого результату. [17-18]

Окремо варто розглянути питання поширення чуток у компанії. Комунікаційні проблеми і формування сприятливих умов для чуток завжди пов'язані з «непрописуваністю» внутрішніх процесів компанії, оскільки чутки виникають, якщо існує недомовленість, неясність, коли допускається двояке (вигідне) тлумачення інформації. Складність використання цього інструменту полягає в тому, що чутками

потрібно керувати, але при цьому вони мають тенденцію «наростати» як сніжний ком. Менеджер з персоналу повинен знати співробітників компанії, уявляти, хто з великим комфортом і задоволенням буде спілкуватися в неформальній системі передачі інформації. Особливе значення це набуває в компанії, в якій широко поширений політичний стиль управління. [17-18]

Це означає, що самому керівникові подобається маніпулювати своїми менеджерами, і прийняття будь-якого управлінського рішення проходить з урахуванням «політичних» мотивів. [17-18]

При проведенні консалтингових проектів періодично доводиться стикатися з поширенням чуток, оскільки запрошення зовнішніх консультантів в компанію, як правило, призводить до появи домислів: для чого їх запросили, навіщо це потрібно? Тому консультантам краще заздалегідь дізнатися у представників компанії, наскільки добре вони знають своїх співробітників. [17-18]

Ситуації поширення чуток бувають різні. Відомий випадок, коли на консалтинговому проекті група консультантів розробляла систему компенсації та допомагала прописати бізнес процеси для відділу продажів. Компанія була «політична». На даному підприємстві система чуток існувала ще з радянських часів. При цьому менеджер з персоналу не так давно працював в компанії і просто ще не знав про це. У результаті в одному з відділів консультанти зіткнулися з сильним протидією при проведенні інтерв'ю та опитувань, незважаючи на позиціонування проекту, начальник даного відділу боявся змін, пов'язаних з власним непрофесіоналізмом як керівника, і втрати авторитету. У результаті чутки привели до того, що співробітники відділу продажів стали подумувати про звільнення. Причини виникнення чуток полягали в переконанні, що зміни в системі компенсації приведуть до звільнення «зайвих» людей («Раз зайнялися зарплатою, значить, грошей немає, раз грошей немає, значить, будуть звільнення»). Довелося інформувати всіх співробітників про

успішне закінчення кварталу, гарних результатах роботи і можливих виплати премії. [17-18]

Крім того, відбувся неформальний розмова начальника даного відділу з генеральним директором компанії, вході якої обговорювалося питання майбутньої системи компенсацій і побудови регулярного менеджменту. Це допомогло акцентувати увагу працівників на проведення позитивні зміни і направити зусилля комунікаторів в іншому, позитивному для проекту напрямку. [12]

У зв'язку з робляться кроками по відкритій внутрішньо-фірмової політики і рішенням даної компанії про первинному публічному розміщенні своїх акцій (IPO) перед керівництвом організації виникло питання: «А чи треба говорити співробітникам, що компанія збирається стати публічною та розмістити акції на біржі?» Вихід компанії на IPO – хороший привід для того, щоб сформувати позитивні чутки. Це може справити позитивний на майбутнє компанії, на її досягнення і успіхи. Напередодні виходу на IPO дуже вигідно говорити про те, що це новий «великий крок» у розвитку фірми, нова ступінь розвитку. Безумовно, це вимагає значного професіоналізму від співробітників, а значить, компанія буде зацікавлена у висококваліфікованих працівниках і буде готова до розширення бюджету на розвиток персоналу. Крім того, це хороший привід для створення сприятливого середовища для впровадження регулярного менеджменту з чітко означеними процедурами, точної постановкою цілей і завдань, контролю не тільки кількісних, але і якісних результатів. [12, 17-18]

Щоб організувати ефективні внутрішні комунікації потрібно забезпечити сприятливу для цього середовище. По-перше, всі співробітники повинні розуміти, як їх дії впливають на майбутні компанії, і що дає це майбутні співробітникам. Тобто, якщо перед організацією поставлена яка-небудь задача, потрібно пояснити працівникам, якої мети вони намагаються добитися, і звичайно повинна бути розроблена мотиваційна система, яка мотивувала б працівників діяти більш ефективно в рамках своєї посади. Цього можна

допомогтися, проводячи корпоративні заходи, а інформацію про роботу і цілі організації можна публікувати в корпоративних виданнях. [17]

Проблему затримки інформації менеджерами можна пояснити їх незрозумінням того, як ця інформація, при передачі на потрібний рівень управління, може принести вигоду. Тому цю проблему вирішують додатковим навчанням менеджерів і підвищенням їхньої власної ефективності. Напруженість в системі комунікацій здебільшого залежить від якості роботи менеджерів середньої ланки, тобто вони повинні бути навчені тому, як створювати партнерські відносини в компанії. [18]

Варто також ввести оцінку персоналу, яка по суті своїй допомагає менеджерам зібрати додаткову інформацію про ефективність своїх співробітників, а працівникам пред'являє більш прозору та адекватну основу того, чому керівник зробив так чи інакше. Якщо, раптом, виникає можливість двоякого тлумачення інформації, то обов'язково знайдеться людина в організації, який інтерпретує її інакше, ніж насправді, звідси підуть чутки, які можуть пошкодити організації та її іміджу. Тому потрібно організувати ясну, прозору атмосферу поширення інформації зверху вниз, без зволікання і двоякого тлумачення. [12]

Для вдосконалення ВК в організації бажано виконувати такі рекомендації:

1. Створіть спільну мову: навчайте внутрішніх співробітників та формуйте спільну мову. Поясніть як це вплине на досягнення мети організації та як стосується їхнього відділу [1].

2. Розумій культуру своєї компанії: Культура буде визначати наскільки ваші комунікаційні соціальні проекти будуть інтегровані в вашу організацію та, якщо ви маєте закриту культуру по природі, на шляху до прозорості, ви маєте внести зміни [1].

3. Створіть внутрішні соціальні мережі: це дозволить компанії бути ближчою шляхом сприяння формальних та не формальних відносин між

різними департаментами, а також між ієрархічними рівнями, що існують. Для прикладу, можна подивитися на роботу таких соцмереж, як LinkedIn [1].

4. Ділитися інформацією: багато організацій страждають від нестачі інформації. Створіть платформу, наповніть її інформацією що стосується організації – документація, статті, відео і т.п. – це один із способів для всіх співробітників одночасно ділитися потрібною інформацією будь-де і будь-коли [1].

5. Заохочувати співробітників: розмови на засіданнях можуть бути залякуючими для нових співробітників. Менеджмент має заохочувати робітників пропонувати нові ідеї в менш загрозливому середовищі, наприклад за допомогою соціальних медіа. Це дає кожному право голосу та дає можливість продукувати нові ідеї, які б в іншому випадку не з'явилися [1].

6. Збирай розум: згенерований співробітниками контент за допомогою соціальних медіа коштує на вагу золота [1].

7. Мобільні технології та online – інструменти управління: перевага нових технологій (таких як планшети, смартфони, Skype), допомагають організації працювати в незалежності від різниці в географічному розташуванні [1].

8. Не забувай про ризики: з кожної можливості є ризики, котрі мають бути обговоренні та зменшенні включенням їх до вашої моделі. Ті, хто через ризики, не впровадить соціальні медіа, залишаться позаду [1].

9. Майте стійку соціально-медійну політику: маючи записані чіткі правила що дозволено, а що ні, на робочому місці. Це захистить як компанію, так і індивіда, до дозволить працювати легко та безпечно [1].

Не потрібно йти захоплено в невірному напрямі: в напрямі здобуття переваг за допомогою соцмедіа, компанія має мати покрокову модель, яка поступово принесе правильну комбінацію соцмедіа в перспективі відповідно до специфіки бізнес мети, в контексті бізнес середовища. [1]

2.2. Внутрішні комунікації – сучасний досвід (Що означає комунікація для інших країн)

США

– Американські спеціалісти з внутрішніх комунікацій розуміють свій «функціонал» досить широко (комунікація знаходиться у всій організації), говорячи про те, що, призначення внутрішніх комунікацій – сприяти досягненню стратегічних цілей бізнесу [10].

– Американська організаційна культура заохочує неформальний інформаційний обмін: неформальні мережі у середині організації, networking, міжособові комунікації (face to face), що зумовлює менше уваги американських професіоналів до формальних каналів комунікації в середині організації (менше паперового інформаційного обміну) [10].

– Американці говорять про внутрішні комунікації як про щоденну практику, де інструментами є не більше ніж додатки до між особових комунікацій [10].

– Американців відрізняє системний підхід до внутрішніх комунікацій (часто використовується термін «організаційна комунікація»), в якій буру участь кожний співробітник організації. У зв'язку з цим підкреслюється особлива роль комунікацій лінійного менеджменту зі своїми підлеглими: вважається, що лінійні менеджери – це ключові учасники процесу внутрішніх комунікацій в компаніях. Вони є ключовими посередниками в глобальній комунікації, так як саме вони адаптують інформацію до локального контексту. Важлива функція відповідальних за внутрішні комунікації міститься у формуванні (коученгі) функціональної комунікативної компетентності менеджменту [10].

– Під «функціоналом» ВК в США часто мається на увазі підтримка задоволеності персоналу, що виходить з різних американських досліджень організаційної поведінки, у витоків якої – відома піраміда Маслоу [10].

– До інструментів, які використовуються в американських компаніях, головним є принцип «простоти та доступності комунікацій». Що зумовлює широке застосування електронних засобів доставки повідомлень (наприклад

web casting, e-mail), що в свою чергу дозволяє вирішувати ряд практичних завдань : швидкість комунікації, графік та місце. Популярність корпоративних івентів (таких як святкові вітання, корпоративні нагороди та премії) дозволяє деяким спеціалістам назвати американську корпоративну культуру моментальною (momentum) [10].

– Американські спеціалісти фокусуються на системі «3Т» (Transparency, Trust and Truth): прозорість, довіра та правдивість, часто внутрішні комунікації відносять до етичного менеджменту. Американські спеціалісти переймаються ризиком деформації змісту повідомлень: для них це означає впевненість, що до робітників чітко донесені всі значення повідомлення [10].

– Американські професіонали орієнтовані на рефлексію своєї практики, формалізацію інструментів, моделей та методів. Вони більше відкриті, ніж європейці, в тому, що стосується відкритості своїх кращих практик [10].

Великобританія

– Британська школа розглядає внутрішні комунікації, поряд із репутаційним менеджментом, корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та корпоративною етикою, як частину управління брендом та репутацією організації. Працівники компанії, в цій моделі, розглядаються як важливі стейкхолдери, та як «адресанти» корпоративного бренду [10].

– Внутрішні комунікації, як частина політики бренду, грає велику роль у підтримці лояльності клієнтів (через підтримку лояльності персоналу, підвищення клієнтського сервісу та іміджу торгової марки). Не менше значення мають внутрішні комунікації у супроводженні організаційних змін: тоді ця функція є драйвером змін [10].

– Завдяки технологічній приналежності внутрішнім комунікаціям з репутаційним менеджментом та політикою бренду, ця функція, в британських організаціях, стає інструментом просування компанії назовні. Турбота про персонал, що деякий час тому була виключно турботою HR, стає важливим

індикатором в позиціонування компанії як роботодавця пріоритетного вибору (best place to work) та створенні HR-бренду [10].

– Завдяки тому, що бренд організації є нематеріальним активом з вимірювальною вартістю, британці вважають, що внутрішні комунікації є не витратним пунктом в бюджеті компанії, а інвестиціями в бренд, що виражена в акціонерній вартості. Саме тому в Британії, на сьогоднішній день, професія є найбільш легітимізованою. [10]

– Широко розповсюджена думка, що місце комунікацій в структурі компанії має відповідати його стратегії, а не задаватися апріорі. Внутрішні комунікації розглядаються як міждисциплінарна практика, яка здійснюється в партнерстві зі службами організаційного розвитку, корпоративними комунікаціями та HR (людськими ресурсами). Окрім того, функція внутрішніх комунікацій часто розглядається як інформаційна: завдання робити інформацію зрозумілою та доступною. Практика ВК в Британії має регулярний характер та зазнає змін у випадку значних організаційних змін та значних подій [10].

– Як і спеціалісти США, британці підкреслюють значущість між особових комунікацій в організації, networking. Проте, більш-як американці, вони схильні до узагальнення практики. Популярними Communicator's tool kits, які описують інструментарії та успішні практики. [10]

– В британських організаціях широко використовується систематичні внутрішні дослідження, котрі грають роль своєрідних барометрів думок в компанії. [10]

Франція

– У Франції внутрішні комунікації, як управлінська функція, знаходиться в стадії формування та завоювання уваги у топ-менеджменту компанії. В країні, де сильними вважаються традиції соціальних досліджень, визнають великі зміни, що відбуваються в корпоративному світі. З одного боку, можна побачити факт низької лояльності персоналу до роботодавця, що розглядається професіоналами як виклик. З іншої, молодість професії та

глобалізація бізнесу сприяє проникненню в практику взятої у займ в англосаксонської моделі (стейкхолдери, прозорість, і т.п.) [10].

– Французькі спеціалісти, що знаходяться процесі пошуку та осмислення своєї ролі, хоча і нарікають на свою сервісну роль в організації, проте все-одно приділяють багато уваги інструментам комунікації (не змісту, цілям та ефективності). Вони і досі більше використовують письмові комунікації (корпоративні видання, newsletters і т.п.) – на відміну від колег із США та Великобританії, котрі виводять на перший план між особові відносини. Проте, французькі спеціалісти схильні до креативу та інноваційних рішень (в корпоративних івентах, конкурсах, лончах і т.п.) [10].

– Спеціалісти, що працюють в компаніях які орієнтуються на глобальному ринку, значну увагу приділяють міжкультурній комунікації, врахуванню мовних та культурних відмінностей. Вони підкреслюють важливість структурування комунікаційних функцій на міжнародному рівні, що є ключовим фактором в пошуку рівноваги між регіональними та глобальними напрямками роботи. [10]

2.3. Залежність внутрішніх комунікацій від корпоративної культури в залежності від рівня комунікаційного каналу

Корпоративна культура охоплює велику частину внутрішнього життя колективу, тому внутрішні комунікації є невід’ємним компонентом існування колективу. Розглянемо залежність внутрішніх комунікацій від корпоративної культури на основі рівнів внутрішніх зв’язків в організації.

Рівні внутрішніх комунікацій на підприємствах.

Коли мова йде про обмін інформації в середині організації, зазвичай думають про людей, що розмовляють між собою або в групах на зборах, по телефону, або читають, залишають записки, листи, звіти. Хоч на такі випадки приходить лєвова частка комунікацій в організації, комунікації являють собою усе проникний і складний процес. [3]

Між рівневі комунікації в організації.

Інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень в рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися з вищих рівнів і до низу. Призначення такої інформації – координація дій. Таким чином, підпорядкованим рівням управління повідомляють про завдання, зміни пріоритетів, конкретних завдань, рекомендаційних процедурах тощо. Наприклад: віце-президент з виробництва може повідомляти управляючому заводом(керівник середнього рівня) про зміни в виробництві продукту, що мають відбутися. В свою чергу, управляючий заводом має проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться. Така форма комунікації стосується керівництва людьми, тому управління буде ефективним тоді, коли до уваги будуть прийняті всі особливості спілкування, яке направлено до низу. Ріст та складність сучасної промисловості та комерційної діяльності ускладнює процес управління, що робить актуальним створення ефективних способів передачі інформації нижчим ланкам. Вчасна і точна передача інформації підлеглим у всіх ланках організації ніби нівелює страх і підозри, що виникають у працівників стосовно свого начальства. Це викликає в них відчуття причетності до справи, гордості за свої труди та відчуття власної гідності. В кінцевому випадку, ефективне спілкування зверху до низу дозволяє підлеглим розуміти, приймати та реагувати на зміни в діяльності організації. [3]

Крім обміну з гори до низу, організація потребує комунікацій з низу до гори. Їх призначення – пояснення задач, забезпечення причетності. Як приклад: банківський працівник може помітити, що нова ЕОМ (електронна вичислювальна машина) інколи заставляє клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж за звичай, оскільки машина періодично зайнята або відключається. Працівники можуть зробити висновок, що очікування викликає невдоволення деяких клієнтів. Припустимо, банк ефективно проінформував кожного працівника про те, що обслуговування клієнта – це першочергове завдання. У такому випадку працівники повідомляють свого безпосереднього начальника про проблему, що виникла. Той, у свою чергу, має проінформувати управляючого операціями, а той – віце-президента по банківським операціям. [3]

Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може помітно впливати на продуктивність. В одному реальному прикладі інженер розробив більш ефективний спосіб розкрою листового металу для крил літаків, і повідомляє про свою ідею безпосередньому начальнику. Якщо керівник вирішив підтримати пропозицію інженера, він повідомляє про це наступному, вищому рівню управління. Зміни потребують схвалення з боку управляючого заводом або керуючого виробничими операціями на вищих рівнях. Отже ситуація якраз про те, що дещо що виникло на нижчих рівнях потребує підняття на найвищий рівень, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації, за рахунок підвищення продуктивності. [3]

Іншими словами, комунікація знизу до гори також виконує функцію оповіщення керівних ланок про те, що відбувається на нижчих рівнях. Таким чином керівництво дізнається про проблеми, що можуть відбутися, та пропонують варіанти вирішення справ. [3]

Комунікація «керівник – підлеглий».

Розглянемо комунікацію керівник – підлеглий. Найбільш очевидним компонентом комунікації в організації є відносини між керівником та підлеглим. Хоч це і є прикладом обміну інформації по вертикалі, розглянемо його окремо, так як він складає основну частину комунікаційної діяльності керівника. [3]

Деякі з багато чисельних різновидів обміну інформації між керівником та підлеглим пов'язані з з'ясуванням задач, пріоритетів та очікуваних результатів, забезпеченням причетності до вирішення задач відділу, з обговоренням проблем ефективної роботи, досягнення визнання, удосконаленням та розвитком здібностей підлеглих, зі збором інформації про можливу проблему, сповіщення підлеглого про змінах, що мають відбутися, а також отримання даних про ідеї, удосконаленнях та пропозиціях. [3]

Окремої уваги цей тип ВК заслуговує щ й того, що тут потрібно говорити про стилі управління та стилях керівництва. Саме *від стилю* залежить модель комунікації на вертикальному рівні. [3]

По М.Мескону, «стиль керівництва – це звична манера поведінки керівництва відносно до підлеглого, щоб чинити на них вплив та пробудити бажання до дій для досягнення цілій організації». Іншими словами, стиль роботи – це спосіб керівника впливати на підлеглого з цілю ефективного виконання управлінських функцій. [3]

На стиль має вплив і особистість керівника, способи та прийоми, за допомогою котрих він здійснює управлінську функцію, тобто суб'єктивні фактори, з іншої сторони навколишнє середовище, специфіка сфери діяльності, особливості колективу і т.п. ; об'єктивні фактори та, нарешті, стиль виражає відносини, що складаються між керівником та підлеглим. Складність та різноманітність цих відносин визначає високу варіантність конкретних стилів керівництва, що класифікуються за різними признаками. [3]

Командирський стиль керівництва був лідируючим стилем управління в соціалістичних підприємств або колективів, так як країна постійно вела битву за план. А де битва – там наказ, де наказ – там безпощадність до людини, підлеглому. Командний стиль керівництва потребував особливих психологічних та правових установок. Зараз створюються нові, сприятливі можливості для становлення високо результативного стилю керівництва, що до недавнього часу стримувалося слабкістю демократичних начал в управлінні, пануванням комерційно-бюрократичних способів роботи, відсутністю особистої відповідальності та іншими недоліками. [3]

Нажаль, аналізуючи доступну документацію, можу сказати, що в Україні дана тенденція більше стосується великих підприємств. На мою думку це зумовлено більшою конкуренцією з компаніями що мають «європейський» стиль управління, який є більш прогресивним, відносно того, що ми спостерігаємо в українських реаліях. Що стосується підприємств менших за розміром та об'ємами продажів, така тенденція,нажаль, не спостерігається

(детальніше див. пункт 4). На мою думку, це зумовлено небажанням власників щось змінювати, адже «воно і так працює» або «це все теорія, що не працює на практиці».

Комунікація «керівник – робоча група».

Комунікація з робочою групою цілком дозволяє керівнику підвищити ефективність дій групи. Так як в обміні беруть участь всі учасники групи, кожен має можливість подумати про зміни та можливих наслідків для цього та інших відділів, про нещодавніх проблемах та досягненнях, пропозиціях раціоналізаторського характеру. Окрім того, інколи робоча група збирається і без керівників, для того щоб обговорити проблеми, покращення або про майбутні зміни. Такі відносини можуть сприяти підвищенню задоволеності робітників своєю роботою. [3]

Комунікації між різними відділами.

Окрім вертикальних, в організації існують і горизонтальні комунікації. Так як організації складаються з різних відділів, обмін між ними потрібен для координації задач та дій. Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво має добитися, щоб спеціалісти працювали спільно, просуваючи організацію в потрібному напрямку, а для цього всі дії мають бути узгоджені. Горизонтальна комунікація проходить між тими, хто знаходиться на одному і тому ж рівні ієрархії управління, також і з людьми, що не є працівниками даної організації. [3]

Приклад: представники різних відділів в школі бізнесу періодично обмінюються інформацією з таких питань, як зіставлення розкладу занять, рівень вимог в програмах для випускників, співробітництво в дослідницькій та консультаційній діяльності та обслуговування місцевого населення. Таким же чином, в лікарні обслуговуючий та лікарський персонал різних відділень має обмінюватися інформацією про розподіл ресурсів, координації дій робочих груп, контроль за витратами, нових методів лікування і т.д. У сфері роздрібно торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, координації стратегії збуту та обміну

інформації про продукцію. В компаніях наукового спрямування, ключові керівники середньої ланки з виробничих, маркетингових та проектно-дослідних відділів зустрічаються для координації дій з оновлення продукції. На основі базових технологій компанії можуть випускати різноманітну продукцію, тому отримання інформації через науково-дослідний відділ про бажання ринку є дуже важливим. [3]

В обміні інформацією по горизонталі часто приймають участь комітети або спеціальні групи. Додаткові вигоди від комунікацій по горизонталі – це формування рівноправних відносин, котрі є важливою складовою задоволеності робітників організації. [3]

На рівні горизонтальних комунікацій, за допомогою психолога можна діагностувати типи взаємодії персоналу в організації [3], іншими словами – діагностувати стан внутрішньої корпоративної культури. Такий аналіз покаже проблеми що існують, та допоможе проаналізувати всі плюси та мінуси, які впливають на швидкість та якість ВК.

Формальні та неформальні комунікації.

Окрім всього вище сказаного, існують ще й такі види комунікацій:

- Формальні комунікації, що відбуваються між елементами формальної структури організації; між рівневі комунікації, горизонтальні комунікації, комунікації «керівник - підлеглий», «керівник-робоча група». [3]
- Неформальні комунікації,(пов'язані з неформальними групами та не службовими питаннями, а також пов'язані з поширенням слухів про службові питання). [3]

Здійснюючи комунікації, потрібно врахувати наявність «бар'єрів нерозуміння»(семантичного, стилістичного, логічного, фонетичного, бар'єру авторитету та інші) та оволодіти методами їх подолання [3]. Більшість бар'єрів можна дослідити за допомогою виявлення та спостереження наявної КК, так як будь-яка культура організації базується на тому, які особливості має її носій (працювати в певній організації та не сприймати її особливості важко, у такому

випадку людина або асимілюється з колективом, або йде з організації). Відповідно зв'язки між співробітниками теж різняться.

Формальні комунікації протікають у формальні групи – підрозділи людей, що створена за ініціативою адміністрації. Керівники таких підрозділів та члени формальних груп назначаються адміністрацією. [3]

Неформальні комунікації протікають в неформальні групи – це групи людей, не пов'язаних службовою ієрархією і об'єднаних на основі дружніх відносин, спільних інтересів і т.п. в багатьох випадках інформація, що передається по неофіційним каналам, є більш точною та ефективною, ніж офіційна система. Система неофіційних повідомлень, що володіє гнучкістю та чіпляє особистості, поширює інформацію швидше, ніж найефективніша управлінська комунікаційна система. Але вона має і недолік, така система має здатність викривлювати інформацію. Так як система не має офіційних сфер (ліній) повноважень та звітності, кожен учасник, що бере участь в цій системі, може змінювати блоки інформації, що передаються, на свій розсуд. Чутки є неформальним та неконтрольованим засобом комунікації. Вони несуть інформацію, яка хвилює більше, ніж просто факти або правда, так як виникає за відсутності чіткої і правдивої інформації. Слово мандрує далі тої групи, де народилося, і чим далі воно просувається, тим більше викривлюється. Задача спеціалістів – реагувати на чутки одразу. [3]

Як правило, облич, що люблять такого роду інформацію, особливо приваблюють дані про заробітну плату, подробиці просування по кар'єрній драбині, дані, що стосуються особистих сторін життя, як сімейні і т.п. В силу своїх якостей, така система неофіційних повідомлень може викривлювати будь-які блоки інформації. Проте це не означає, що потрібно боротися з неформальними групами та неофіційною інформацією, так як формальні і неформальні групи тісно взаємодіють між собою, і необхідно набувати навиків управління ними, для направлення дій щоб досягнути цілі організації. В ідеалі, потрібно наближати формальну сітку організації до неформальної структури, задля полегшення спілкування між робітниками, адже будь-яка трудність

проходження інформації по відділам послаблює виробничий потенціал організації. [3]

Узагальнюючи все вище сказане, можна сказати, що **внутрішні комунікації**, корпоративна культура, корпоративні цінності й норми – ці поняття вже не замикаються на HR-службі, а виходять на глобальний рівень. У Європі, США, вже давно формування ефективних внутрішніх комунікацій увійшло до розряду обов'язкових умов успішного бізнесу. У наш бізнес також поступово починає приходити розуміння того, що персонал організації живе й управляється за тими ж законами, що й будь-яка інша спільнота, що при взаємодії з ним необхідно враховувати його особливості й культуру. [4]

Налагоджені внутрішні комунікації, багата корпоративна культура, прозорі системи мотивації – все це працює на підвищення ефективності бізнесу. [4]

Тому розвиток внутрішніх комунікацій – це інвестиції в сьогоднішню стабільність і майбутню перспективу, інвестиції у зростання нематеріальних активів. [4]

Специфіка внутрішніх комунікацій полягає в тому, що, з одного боку, для співробітників Компанії її діяльність є невід'ємною й важливою частиною їхньої власної діяльності й тому набуває для них важливого значення. З іншого боку, оскільки вони є провідниками цієї діяльності, то вони, як ніхто інший, можуть бачити, наскільки проголошені цінності збігаються з реальними. У результаті вони роблять висновки про те, що, для чого і як робиться в Компанії й на цьому етапі виникає або почуття задоволеності своїм членством у даній організації або, навпаки, незадоволеності роботи в ній. [4]

Реалізовані нами проекти у сфері внутрішніх комунікацій (внутрішній корпоративний PR) і досвід, набутий у цих проектах, дозволяють нам як оптимізувати й трансформувати комунікаційну модель, так і будувати «з нуля» матрицю корпоративних комунікацій. [4]

Залежно від розміру Компанії, стадії її життєвого циклу й стратегічних цілей ми розробляємо й впроваджуємо різні алгоритми внутрішніх корпоративних зв'язків:

- 1) Консультації та програми керування корпоративною культурою (формування, зміцнення, зміна);
- 2) Розробка й впровадження програм підтримки змін у Компанії (зміна топ-менеджменту, структури, злиття й поглинання), подолання опору співробітників змінам у Компанії;
- 3) Підвищення ефективності каналів комунікацій (або створення нових);
- 4) Поліпшення іміджу Компанії для співробітників. [4]

Інструментарій підбирається тільки після проведення комунікаційного аудиту, а для нових Компаній після аудиту цілей і бачення :

- Внутрішній комунікаційний аудит: глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус-групи;
- Корпоративні ЗМІ, інтранет, інформаційні стенди;
- Зустрічі з топ-менеджментом, збори, наради;
- Корпоративний кодекс (Кодекс корпоративної етики), корпоративні стандарти;
- Тренінги зі створення команди;
- Корпоративні заходи й акції;
- Управління чутками. [4]

У рамках внутрішніх комунікацій відбувається обмін інформацією як від керівництва до працівників, так і в зворотному напрямку. У процесі цього обміну відбувається нагромадження інформації, яка служить додатковою базою для розробки та прийняття управлінських рішень. У зворотному ж напрямку комунікації допомагають зрозуміти працівникам свою причетність до загального процесу. У випадку «неполадки» у функціонуванні каналів внутрішніх комунікацій, виникає можливість прийняття неправильного

управлінського рішення, яке може спричинити за собою серйозні наслідки для організації.

Отже, «для підвищення ефективності комунікацій необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби внутрішніх комунікацій з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами. Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства». [16]

Різні країни мають різні поняття про корпоративну культуру та відповідно внутрішні комунікації. У кожного є свої особливості та прагнення. Проте кожен намагається працювати в тих умовах з максимальною користю. Країни, що розвиваються, використовують особливості національної культури та вірувань для подолання та попередження кризових ситуацій. Транс національні кампанії, хоч і мають загальну політику ведення бізнесу, вже впевнилися, що врахування таких особливостей є необхідним для якісного функціонування організації. Проте, не потрібно забувати, що використання набутоків інших країн в українські реалії може призвести до конфлікту, що виллється у неякісне виконання поставлених завдань. Саме тому потрібно не тільки розвивати культуру спілкування, але й враховувати особливості культури та психології саме українського співробітника.

Комунікації між рівнями, підрозділами та працівниками організації. Комунікації можуть здійснюватися [9]:

-з рівня на рівень (вертикальні комунікації) інформація може передаватися по спаданню, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, плани, норми, правила, стандарти, технічні умови тощо [9];

-від нижчих рівнів до вищих (у формі звітів, пропозицій, рапортів, доповідних і пояснювальних записок, скарг, заяв, клопотань тощо). Найчастіше так надходить інформація про відхилення фактичних параметрів функціонування системи від нормативних (порушення правил продажу товарів та обслуговування споживачів, про виконання планових завдань з виробництва товарів чи послуг щодо товарообігу, про товари, на які знизився попит тощо) [9];

-між різними підрозділами (відділами, цехами). Горизонтальні комунікації потрібні для координації завдань і дій. Відділи повинні координувати дії і працювати спільно для досягнення мети [9];

-між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом, командою). Пояснення завдань, залучення до вирішення завдань підприємства (підрозділу), обговорення проблем ефективності, визнання і винагорода з метою мотивації, збирання інформації про назріваючу або реальну проблему, одержання зведень про ідеї, удосконалення, пропозиції [9];

- через неформальні комунікації. Канали неформальних комунікацій часто називають каналами чуток, пліток, оскільки джерело інформації часто невідоме. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по формальних, керівники часто користуються ними для запланованого витоку і поширення певної інформації або для дезінформації при маніпулюванні працівниками. Дослідження показують, що інформація, передана неформально, тобто чутки, частіше виявляється точною, а не перекрученою. [9]

Кожен вид комунікації має свої канали та свою цільову аудиторію, відповідно від культури організації і залежать канали, а відповідно і сприйняття messages, які передаються каналами і різні боки. В залежності від швидкості та

якості передачі реакція на повідомлення є різною, що істотно впливає на репутацію організації.

3. Особливості сучасної корпоративної культури в Україні. Проблеми, що виникають

Ефективні організації обирають та досягають відповідних цілей тому що вони розвивають відносини з тим, що їх оточує (зовнішнє середовище), яке спеціалісти зі зв'язків з громадськістю називають громадськістю. Неefективні організації не можуть досягнути цілей, так як стратегічні групи населення не підтримують, а навпаки перешкоджають досягненню цілей, так як вважають їх не легітимними.[15]

Відносини з працівниками також сюди відносяться. Для максимізації виробництва робітники мають довіряти організації, в якій працюють. Правління хоче мати відданих працівників; часто використовується синоніми – лояльність та ідентифікація з організацією. Задоволеність роботою – одна з найбільш широко використовуваних областей організаційної психології та зв'язків. Працівники бажають мати взаємні відносини з працедавцем; вони бажають розвивати відносини довше звичайного обміну послуг на заробіток. Можливо, найбільш важливим повноваженням працівника в сучасних відносинах, працівники бажають мати деяку взаємність в контролі над своїм керівником.[15]

Зміна цих індикаторів знову заставляє нас звернути увагу до управління вищого керівництва. Вони не бажають віддавати повноваження контролю робітникам, вони хочуть взаємних відносин, щоб працівники боролися задля переваги, навіть коли вони не достатньо мотивовані матеріально за це, бажають довіряти союзам та об'єднанням працівників. Вони також бажають мати задовільні відносини з ними. [15]

Для аналізу розуміння сказаного було проведено опитування в деяких організаціях (назви, за проханням опитаних, назв не називатиму). Організації вже не один рік працюють на ринку Вінниччини, деякі з них мають мережу магазинів та планують розширюватися. Один з співвласників компаній «А» та «Б», Олег Пустовит (колишній директор Ельдорадо Україна), люб'язно погодився надати відповіді на деякі питання.

3.1. Інтерв'ю з співвласником організації «А»

Олег Пустовит за своє життя працював в багатьох організаціях пов'язаних з торгівлею, одними з найвідоміших – це робота генерального директора «Ельдорадо Україна». Зараз є одним з співвласників мережі «Техно Ярмарок», що має свої магазини по всій Україні, хоча основною дирекцією є магазини на Вінниччині.

За його баченням, внутрішні комунікації – це «моє бачення і мої дії, які направлені на покупця через продавця». Організація – це люди, що мають спілкуватися, тільки так ми можемо виявляти емоції (внутрішній стан). «Як власник, я маю забезпечувати якісну комунікацію покупець - продавець.», адже основним елементом усіх взаємозв'язків є покупець. Саме від нього залежить робота персоналу, вид та якість продукції. Комунікаційним каналом в даному випадку є продавець, що доносить до кінцевого споживача всю потрібну інформацію, від якої залежить існування компанії.

Отже ВК відіграють основну роль в роботі організації.

Канали, які використовуються в середині організації, мають певну градацію. Вони ніби показують шлях інформування від вищого керівництва до продавця. Отже першим основним каналом – є розпорядження керівництва, що несе в собі стратегічну інформацію. Другим є ранкові збори, де відбуваються пояснення рішень продавцям, відбувається комунікація директор - група. Всю інформацію, що отримали з двох попередніх каналів, розміщують на дошках оголошень (для нагадування та донесення інформації іншим елементам комунікації). Також використовують інтранет, для інформування відсутніх та нагадування інформації тим, хто був присутній.

Ще одним основним джерелом інформування інтерв'юер вважає семінари та програми навчання, які допомагають підвищити кваліфікацію працівника та відповідно і виконання його роботи.

заслугує. Саме такі святкування є нематеріальними мотиваціями для кожного елемента працюючої машини, як дана організація.

На питання «від чого залежить ВК в організації» була надана, як на мене вичерпуюча і коротка відповідь, що дає змогу характеризувати нашого інтерв'юера як експерта. На думку Пустовита Олега : «комунікації в середині організації в першу чергу залежать від бажання керівника спілкуватися з підлеглими».

Одним із висновків, які зробив опитаний є те, що комунікації в Україні знаходяться на стадії розвитку. Цей процес відбувається завжди не залежно від бажань. За допомогою новітніх технологій ВК стали швидшими, середній час реагування на подію складає 20с. Але основним рушійним важелем є «бажання керівника», який і веде розвиток той чи інший напрям.

3.2. Аналіз анкет.

В першу чергу потрібно зазначити, що в анкетуванні взяли участь 8 людей з організації «А», 6 з організації «Б», та лише двоє з організації «В». Вибірка не є репрезентативною для всіх організацій, так як вибір кому заповнювати анкети робили керівники організацій.

Аналізуючи анкети співробітників даних компаній, зробимо перший, важливий висновок: жодна з організацій не має кодексів етики. Відповідно до пункту 2.2., ми знаємо, що організації деяких країн планують свою роботу відповідно до норм та правил етики тієї чи іншої країни, особливо транснаціональні. Опитані організації відносяться до компаній середнього бізнесу, але мають плани розвиватися, що означає вихід на ринки не тільки Вінниччини, але й всієї України. Ні для кого не секрет, що ментальність українців на сході та заході дещо відрізняється, саме тому, на мою думку, введення такого документу є важливим елементом планування стратегії розвитку.

Порівняємо результати отримані від організації «А» та від організації «Б». Власником обох є одна компанія, проте назви магазинів та персонал є повністю різними. Найголовнішим є те, що директора там теж різні, відповідно

комунікація там різниться, хоч і має схожу структуру. Власник повідомляє інформацію топам, а ті поширюють її серед співробітників.

Першою і головною відмінністю є різні корпоративні культури. В організації «А» немає чітко виділеного типу культури (очевидний змішаний тип), що не скажеш про організацію «Б» (рис.3.1. та рис.3.2.).

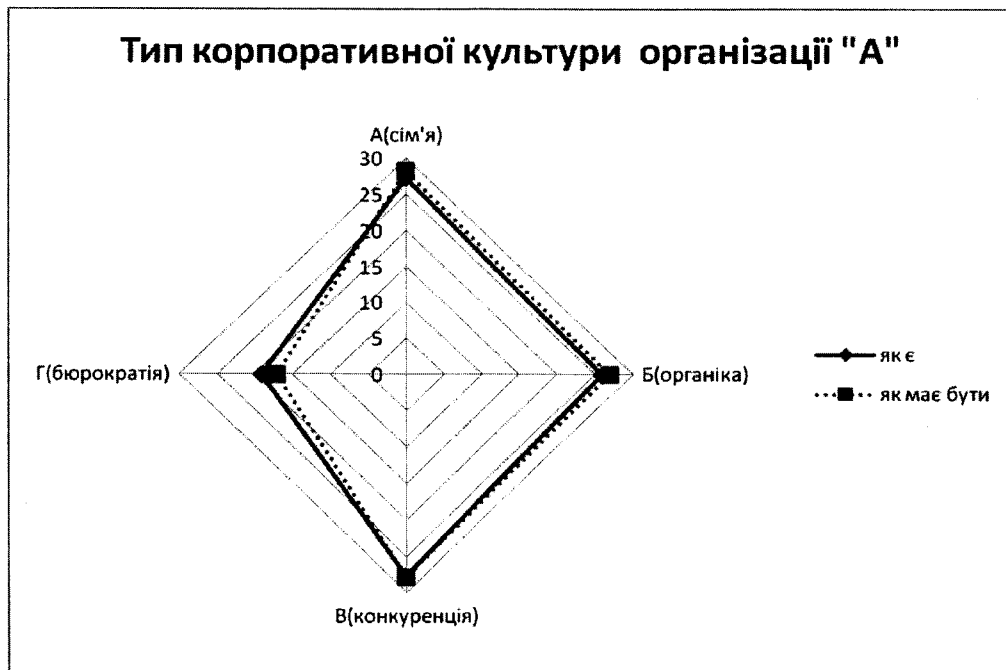


Рис.3.1. Корпоративна культура організації «А»



Рис.3.2. Корпоративна культура організації «Б»

Ця різниця підтверджує факт, що корпоративна культура залежить від людей та оточуючого середовища. Можна навіть припустити, що в одній організації, але в різних відділах культура відрізняється, так як головним, хто несе культуру є керівник саме цього відділу, адже він знаходиться ближче і комунікації з ним швидші та простіші ніж з власником або вищими керівниками.

Також така різниця може відбуватися через недостатність знань персони з топ керівництва та продавця нижчої ланки, так як база понять може відрізнятися (що говорить про якість даних спеціалістів). Відповідно і канали, по яким відбувається комунікації, теж будуть різні. Це все відображається на результатах роботи організації (рис.3.3. та 3.4).



Рис.3.3. Стан роботи організації «А» за думкою персоналу.



Рис.3.4. Стан роботи організації «В» за думкою персоналу.

Стосовно каналів комунікації, більшість опитаних виділили такі канали комунікації як: дошки оголошень, розпорядження керівництва, інтранет, електронна пошта, телефон, збори та корпоративні свята (таблиця 3.1). При детальному дослідженні каналів комунікації саме на ці канали потрібно звертати увагу в першу чергу. Потрібно зазначити, що це усереднені дані, і відповіді респондентів у різних магазинах різнилися. Це доводить, що різні корпоративні культури (як ми бачили з графіків 3.1. та 3.2.) використовують різні канали, що в свою чергу веде за собою різницю у внутрішніх комунікаціях в середині організацій.

Назва каналу	усі організації, %	Організація "А", %	Організація "Б", %
1. Інформаційні засоби:			
а) дошки оголошень;	62,5	75	66,67
б) система опитувань і пропозицій;	37,5	50	16,67
в) корпоративні	18,75	25	0

бюлетені;			
d) адресно-інформаційні видання;	0	0	0
e) розпорядження керівництва;	81,25	75	100
f) різні види звітності;	18,75	37,5	16,67
2. Технічні засоби:			
a) телефон;	87,5	87,5	83,33
b) інтранет, електронна пошта;	68,75	62,5	100
c) інтернет - кліпінг;	87,5	100	83,33
d) веб - сайт компанії;	0	0	0
e) центр самонавчання;	0	0	33,33
f) інформаційні стенди;	12,5	12,5	16,67
g) відеодемонстрації.	25	37,5	16,67
3. Комунікативні засоби:			
a) взаємодія співробітників;	43,75	50	33,33
b) зборів;	93,75	100	50
c) заходи, що проводяться підрозділами;	25	37,5	0
d) семінари, програми навчання;	50	62,5	50
e) корпоративні свята;	87,5	87,5	83,33
f) внутрішні екскурсії;	0	0	0
g) поширення чуток .	31,25	25	33,33

Таблиця 3.1. Статистика наявних комунікаційних каналів в досліджених організаціях за думкою персоналу.

Повертаючись до рис.3.3. та рис.3.4. та порівнюючи отримані дані з таблиці 3.1. можна зробити висновок про зворотній зв'язок в організації. Рівень задоволеності в обох організаціях є не на високому рівні, що засвідчує наявність проблем. Рівень продажів (основний пункт, який цікавить роботодавця) в магазинах відрізняється, це показує якість каналів комунікації, що використовуються, адже саме продажі є результатом виконання завдань керівника.

При порівнянні даних, бачимо не співпадіння деяких результатів по деяким критеріям. Хоч і загальні результати обох організацій знаходяться приблизно на тому ж рівні, різняться такі показники як продажі, задоволеність персоналу, розробка продукції та послуг. Нагадую що магазини відносяться до однієї мережі, одже параметри стратегія, місія та візія мають бути схожими (власники ті самі). Різниця в роботі каже, що на рівні керівництва (директор або топ-менеджер) відбувається різне осмислення інформації, що має велике значення при аналізі результативності роботи.

Вартим уваги можна назвати і той факт, що серед всіх трьох організацій, мало хто спромігся назвати гострі проблеми організації та можливі проблеми. Причиною може бути страх, перед керівництвом за свої думки, але всіх було попереджено що анкети анонімні. Може бути не бажання писати, так як ці питання були відкриті. Не бажання думати, що в організації є проблеми. Не знання повної картини роботи структури, тому не спроможність виділення проблем, через відсутність знань стратегічної інформації. Не достатні теоретичні знання, які б допомогли зробити певні висновки протягом роботи. Прагнення виглядати кращими, нібито «Ми не маємо проблем», у «Нас все добре». Можливо і вся сукупність цих параметрів.

З того що все ж таки було написано, виділемо схожі:

- Кадри – більшість вважає, що в організаціях недостатня кількість спеціалістів, велика плинність робітників, не бажання багатьох працювати, не достатня мотивація.

- Спад ринку – менша купівельна спроможність покупця, більша конкуренція, зростання продажів і інтернеті призводить до відтоку Ц.А.

- Не стабільна ситуація в країні.

Це все вказує на рівень знань спеціалістів та на якість поданої інформації керівництвом. Організація працює як єдиний організм, коли всі елементи її структури знають не тільки «що» робити і «як», але знають відповідь на питання «навіщо» і «до чого все це призведе». Тобто приналежність до організації має відчувати кожен елемент системи.

Узагальнюючи всі отримані дані, можна з упевненістю сказати, що внутрішні комунікації залежать від корпоративної культури. Особливо ця різниця помітна при дослідженні організацій з різними керівниками, так як саме їх бачення руху та спроможність донести свої думки до всіх співробітників і визначає тип організаційної культури та канали комунікацій, що в свою чергу впливає на розуміння своїх дій та дозволяє співробітнику відчувати свою участь в загальній роботі всієї організації.

Від розуміння причетності до загального результату і залежать дії та бажання розвиватися, бажання знати про організацію більше, вникати в проблеми – залежить результат роботи, це також допомагає попереджати та швидше реагувати на кризові явища.

4. Сучасна парадигма формування корпоративної культури та внутрішніх комунікацій на прикладі організації ТОВ «Альпарі»

Компанія існує на ринку України вже 20 років і є однією з найбільших торговельних компаній. Основна діяльність компанії – це оптова торгівля побутовою технікою, посудом, та господарчими товарами. В групу компаній входять такі підприємства: ТОВ «Альпарі» рік заснування 1995, ТОВ «Версія» було засновано в 1993 році. Основним напрямком діяльності ТОВ «Альпарі» є оптова-роздрібна торгівля товарами широкого вжитку.

Структура ТОВ «Альпарі» складається з відділу оптової торгівлі, відділу роздрібною торгівлі, відділу закупівлі товару на ринку України та за її межами, сервісного відділу, транспортного відділу.

Структура ТОВ «Версія» складається з відділу закупок товарів з країн ближнього зарубіжжя, тобто з менеджерів по закупівлі та митних брокерів, відділу оптової торгівлі. Кількість співробітників нараховує 16 чоловік. Основним видом діяльності ТОВ «Версія» є закупівля холодильників, газових та електроплит, алюмінієвого та емальованого посуду з країн СНД.

Загалом, по всім групам підприємств, нараховується 219 чоловік співробітників.

Найближчими конкурентами є такі бренди як Фокстрот, Ельдорадо, Comfy, Saturn, Vitek. Серед вищеназваних брендів бренд Альпарі займав гідне місце і знайомий майже 25 % споживачів України.

Досліджуючи компанію я зіткнулася з проблемою не розуміння важливості будування структурованих відносин та незнання термінів корпоративна культура та внутрішні комунікації. В першу чергу здивувало не бажання навіть знати про такі речі, адже як я вже писала вище, такі знання є необхідними. Також було дико чути слова «це все теорія, воно не діє в реальному житті». Не зважаючи на доводи та наведення прикладів роботи такої системи у житті, власник залишився при своїй думці.

Іншою перепорою для показання реальних даних стало небажання більшості співробітників виділити частину свого часу задля заповнення анкет. Нажаль з топ менеджерів тільки 1 людина заповнила анкету, (на даний момент розмова йтиметься лише про кількість бажаючих, не про якість заповнення анкет), причиною відмови яких є «небажання до надання такої інформації, так як це є непотрібним, а є марнуванням їхнього часу». Можливою причиною такої «бурної реакції» є неправильна перша подача загальної інформації про дане дослідження, що проводилася колишнім директором, яка бажала використати отриману інформацію задля внесення змін у робочий процес. Тобто 99% респондентів від даної організації – це виконавчі співробітники офісу (22 анкети).

З інсайдерської інформації, що була отримана від власника та колишнього директора даної організації, робимо перший висновок: організація працює на ринку більше 15 років, за цей час формуванням певної КК ніхто не займався, що призвело до стихійного формування не тільки культури, але й внутрішніх корпоративних відносин. В організації не існує кодексів етики, проте існує «негласний» кодекс поведінки на робочому місці. Робота працівників влаштовує власника, проте загальний стан організації є незадовільним. Основними причинами, за словами власника, є криза. За словами колишнього директора – це небажання до змін та погано налагоджена система роботи; час йде, люди змінюються, а «організація не міняється». Роблячи узагальнення слів директора можна сказати, що в наш час глобалізації необхідність до змін викидає з ринку конкурентів, проте таку участь може зазнати і досліджувана організація.

Кодекси етики в організації відсутні, проте є не прописані правила роботи на робочому місці.

Стосовно знань співробітниками цих правил можна засумніватися, адже за даними опитування частина людей (близько 23%) відповіла що таких правил немає (таб.4.1.). Такий результат свідчить про погану комунікацію вже на стадії надання роботи. Відсутність етичних норм свідчить, що або співробітники

мають схожі поняття про етичність поведінки себе з клієнтом, тобто є сталим знанням, або не розумінням топів, що розуміння етичності в кожній людині може відрізнятись, так як залежить від багатьох факторів розвитку індивіда.

Так	Кодекс поведінки	Тільки кодекс етики	Ні	Інше
45,45				9,09
%	22,73 %	0,00 %	22,73 %	%

Таблиця 4.1. Статистика, що зазначає наявність кодексів/правил етики або поведінки на робочому місці за словами співробітників.

На питання про знайомство з цими документами 64 % відповіли, не відбувається ознайомлення з правилами, і тільки 23 % відповіли, що відбувається одразу при наймі на роботу.

Як висновок: або не всі зрозуміли що мається на увазі під правилами етики та поведінки на робочому місці, або частина працівників відповіли саме так через наявність таких правил тільки в усній формі. На мою думку вплинули обидва фактори. Так як обов'язки та права співробітників не є прописними, що вплинуло на теперішній стан організації, адже на робочих місцях часто відбуваються непорозуміння між топами та підлеглими. Деякі інші чинники буде розглянуто нижче.

Отже відповідно до отриманих даних (рис.4.1.) виявлено, що корпоративна культура організації тяжіє до бюрократії, але співробітники більше прагнуть сімейного типу культури. Такі результати можуть бути отримані через те, що організація не має чіткого плану розвідку, що в свою чергу впливає на розпорядження та взаємозв'язки між співробітниками. Розбіжності бачень роботи організації співробітників та власника теж можуть сприяти такій розбіжності у наявній та бажаній корпоративній культурі.

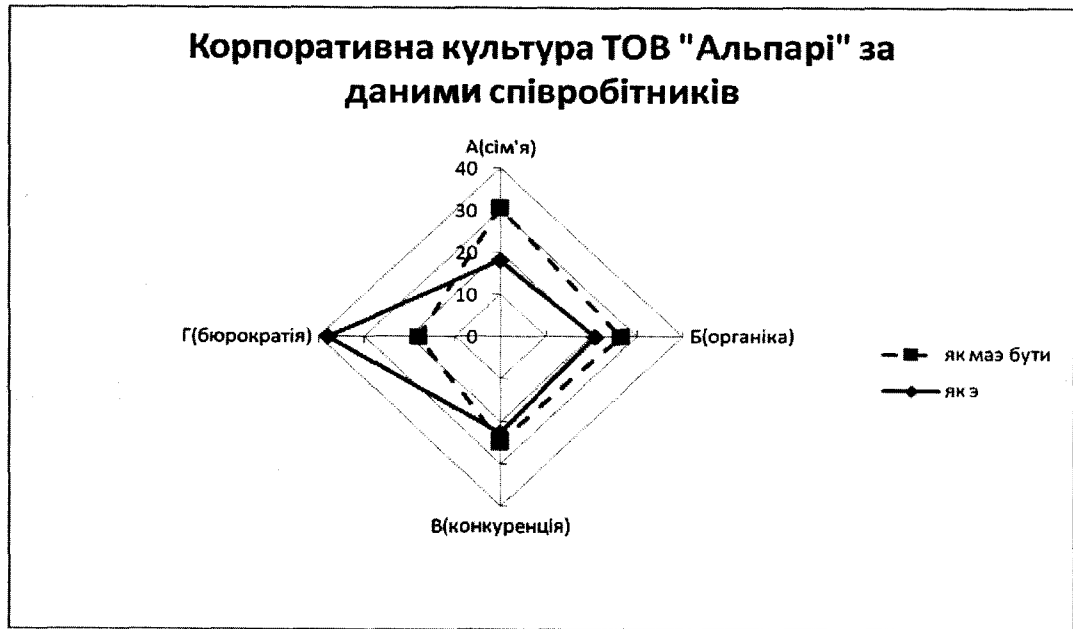


Рис. 4.1. Стан корпоративної культури в організації.

Для більш точного аналізу порівнюємо отримані дані на рис.4.1 з теоретичними відомостями на рис. 2.1. З отриманого графіку (рис.4.2.) бачимо, що організації не вистачає гнучкості, що підтверджує бажання колишнього директора йти «в ногу з часом».

Профіль корпоративної культури

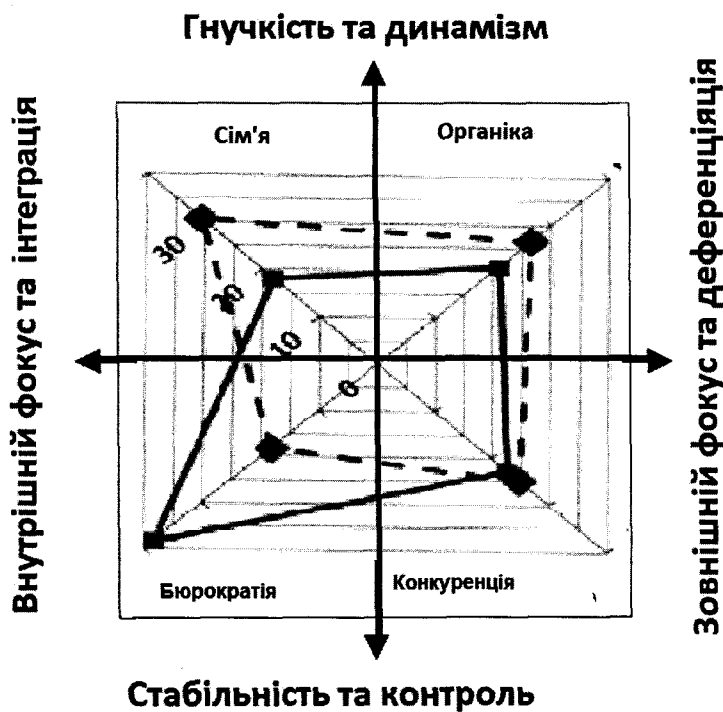


Рис.4.2. Профіль корпоративної культури досліджуваної організації.

Додатковими чинниками, що вплинули на такий результат, можна назвати не врахування психологічних та ментальних особливостей респондентів, так як в середньому їх вік є більшим за 35 років⁶, отже є велика можливість того, що на їх дії впливає виховання часів СРСР. Як ішлося в пункті 1.4., ментальність тогочасних вихованців закладалася в пору заборон і секретності, що могло призвести до надання не точних даних. Також не виключається можливість показання себе з «кращого боку», що також могло вплинути на чесність та відкритість надання інформації про свою організацію. Так як максимальні дані даного графіку не перевищують позначки 40 %, а різниця між максимумом та мінімумом складає 20 %, робимо ще один висновок: даний тип культури організації намагається тримати у собі особливості всіх культур за даною типологією, що дає необхідність для проведення більш глибоких досліджень з урахуванням всіх особливостей культури та залученням психологів, які краще розуміють дії відділів відповідно до психологічних особливостей працівників.

Рівень невдоволення роботою організації в середньому серед опитаних є на досить високому рівні (рис.4.3.), що, на мою думку, прямо пропорційно впливає й на дії організації під час кризових ситуацій. Як відомо, рівень продажів організації істотно зменшився. Компанія знаходиться у скрутному становищі. Причинами цього, на думку керівництва є криза та вкладення грошей у будівництво. Що про це думають співробітники? Про це йтиметься нижче.

⁶ Дані отримані від колишнього директора даної організації.

Стан організації за думкою персоналу

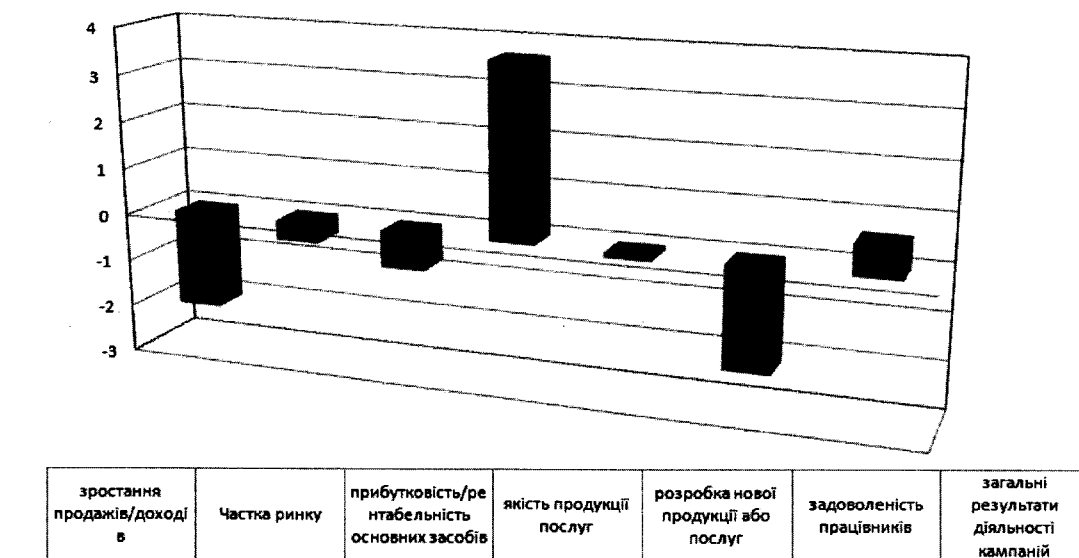


Рис. 4.3. Стан роботи організації за думкою персоналу.

Як бачимо з графіку, єдиним дійсно позитивним моментом роботи – є якість продукції. Продажі впали, частки ринку зменшується. Як йшлося вище, організація не має прописаних чітких прав та обов'язків співробітників. За останні роки відбувся значний вплив капіталів через крадіжки, відомості про це стали відомими аж через три місяці. Чи не є така швидкість досягнення інформації проблемою неправильного налагодження роботи? На мою думку – є, адже саме від пропису цих даних можна від слідкувати і швидше відреагувати на будь-які події, що відбуваються.

Взаємозв'язки між колегами не міцні. З рис. 4.4. бачимо, що за більшістю відповідей цей елемент впливу на ВК є змінний в залежності від ситуації. З цього можемо зробити висновок, що бажана сімейна культура тому і не утворилася, що немає міцних взаємозв'язків між колегами.

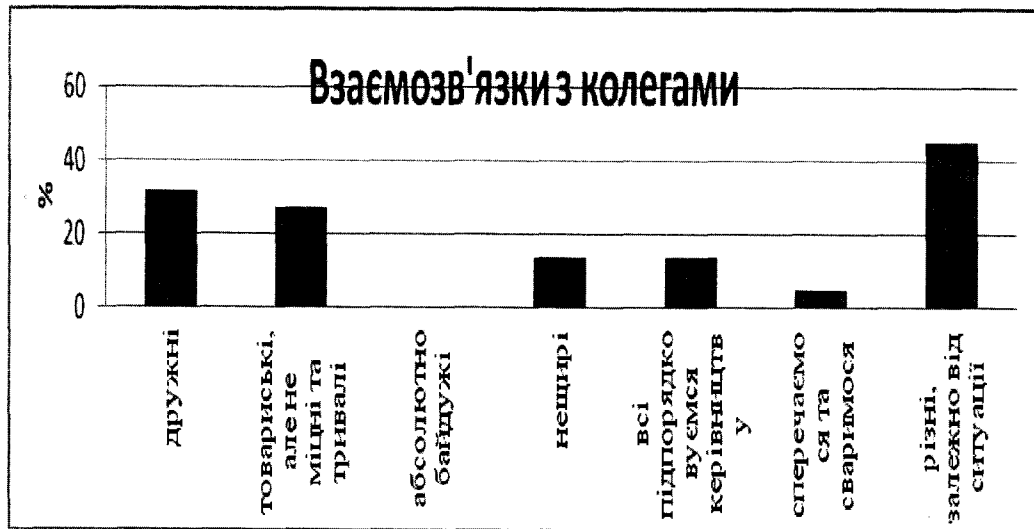


Рис.4.4. Взаємозв'язки між колегами.

Також, на роботу персоналу і роботу організації в цілому, в першу чергу впливає обмін стратегічною інформацією в середині самої організації. За результатами анкетування 59 % опитаних відчують потребу в наданні такого роду інформації, та 41 % відповіли швидше потребують отримувати інформацію про стратегію організації. Жоден респондент не сказав, що йому така інформація не потрібна. Проте, за даними опитування, доступ мають не всі члени організації (таб.4.2.).

	Викори	Розповс	Розцін	
	стовується	юджується	юється як	
	для	відкрито	спільне	
	досягнення		знання, що не	
	індивідуальн		потрібно	
	их досягнень		виносити за	
Суворо	або		межі вузького	
контролюєтьс	розподіляєтьс		кола в	
я та доступ	я за бажанням		середині	Важко
обмежений	власників		компанії	визначити
	31,82%	18,18%	0,00%	22,73%
				27,27%

Таб.4.2. Розповсюдження стратегічної інформації про організацію.

Отже аж майже 32 % вважають таку інформацію закритою. Майже 23 % персоналу вважають таку інформацію спільне знання. Але тут є протиріччя з дійсністю. В організації відсутня стратегія, все відбувається тут і зараз, планування є тільки в короткостроковому періоді, отже вся стратегічна інформація є просто потоком думок власника, і розповсюджується між співробітниками ним же.

Отже з відсутністю інформування працівників, ми вийшли на проблему не розуміння понять: стратегія та стратегічна інформація серед деяких співробітників. 27 % опитаних утрималися від відповіді, що підтверджує здогадку.

Стосовно інших чинників впливу на роботу персоналу потрібно робити додаткове дослідження.

Отже, всі співробітники потребують мати інформацію стосовно стратегії та стратегічних дій організації, проте не мають змоги її отримати. В організації також є відсутня інформація про місію, візію та довгострокову стратегію ведення бізнесу, а якщо і існує, то тільки в голові власника. Як контр атака власника, відповіддю на питання була однозначною: «Не забивай собі голову, у нас і так все працює. Все, що вивчається в інститутах з цього приводу є лише теорією, яка не працює на практиці». Хоча розуміння потреб змін є (з опитування на питання про проблеми, була надана відповідь, що «потрібен час, та ідеї нового підходу»), але страхи призводить до того, що ніщо нове не може впроваджуватися, якщо воно не є особистою думкою власника.

Потрібна чи не потрібна працівникам інформація про стратегію організації та як правильно її подавати?

Відповідь на це питання не очікувано було надано на питання про «гострі проблеми для Вашої компанії». Одним із пунктів одного зі співробітників було зазначено «відсутність стабільної політики (асортиментної, цінової, підтримки клієнтів)». І він виявився не єдиним, досліджуючи інші анкети, ми можемо побачити відповідь на зразок «відсутність визначеної політики компанії», «стратегія розвитку і маркетингова діяльність», «не бачення стратегічного

розвитку компанії». З чого можна зробити висновок, що все ж таки працівники потребують інформацію стосовно бачення керівництвом майбутнього.

Ще одним пунктом, який часто згадувався, є відсутність розвитку власної торгової марки, що призводить до втрати багатьох клієнтів; відсутність спеціалістів та кадрове забезпечення в загальному.

Як гостру проблему, що може їх очікувати в майбутньому 37 % вважають кризу, інші ж розпорошилися між поганим розвитком ТМ, відсутністю спеціалістів, конкуренцією, відсутністю політики компанії та не розумінням потреб працюючого персоналу керівництвом.

Для об'єктивної оцінки деяких даних порівняємо результати опитування персоналу з результатами, що були отримані з анкети власника.

Отже, перше, що потребує такого порівняння, є бачення власником стану корпоративної культури (рис.4.5.). За даними, що були отримані з анкети власника, культура даної організації тяжіє до культури сімейного типу, та прагне власник також сімейного типу культури. Отже порівнюючи з рис.4.1. ми бачимо однакове прагнення і співробітників і власника. Проте за результатами опитування робітників, корпоративна культура тяжіє до бюрократії. Висновок: власник не може власними силами донести свої ідеї та бачення персоналу, що пояснює таку невдоволеність робітників діями власника, та в свою чергу невдоволеність власником дій співробітників.

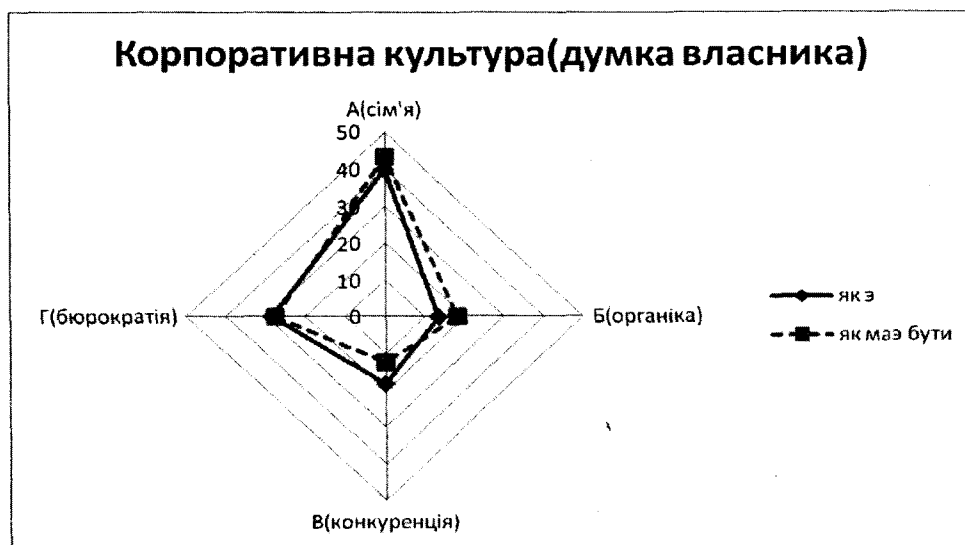


Рис.4.5. Бачення корпоративної культури організації власником.

Що ж стосовно проблем, які бачить власник:

- 1)кожен за себе, хоч і розуміють що треба спільно вирішувати;
- 2)відсутність часу, можливостей та грошей на інновації в зв'язку з загрозою банкруцтва;
- 3)відсутня взаємна довіра.

Проблеми які очікують на організацію за словами власника є такими:

- 1)великі кредитні борги через вклад грошей у будівництво;
- 2)зменшення ринку збуту, через різке зростання конкуренції;
- 3)потрібен час, ідеї нового підходу.

Ці пункти при порівнянні з баченням співробітників є дуже схожими за своєю сутністю (і власник і співробітники прагнуть змін, обидві сторони назвали проблемою банкруцтво та кризу, що підтверджує схожість мислення і т.п.), що ще раз доводить, що комунікація в організації працює неправильно. Співробітники не можуть донести своє бачення ситуації, а власник, у свою чергу, не може правильно зреагувати.

На мою думку причина в тому, що і власник і робочі, на підсвідомому рівні прагнуть саме сімейного типу культури через те, що ніхто не хоче брати на себе відповідальність за стан організації (див.пункт 1.3. «Визначення типів корпоративної культури які використовуватимуться в роботі»). Всі прагнуть працювати в одному напрямі, але для цього ніхто не робить ані шагу на зустріч до досягнення мети. Що і призвело організації то того, що вона знаходиться на межі між прірвою та виживанням.

Основними каналами комунікації, що використовуються в організації, опитування назвали: розпорядження керівництва, телефон, інтернет кліпінг, збори, чутки. Отже респонденти виділили такі канали комунікації:

1. **Інформаційні засоби:**
 - a) дошки оголошень – 18%;
 - b) система опитувань і пропозицій – 14%;
 - c) розпорядження керівництва – 77%;
 - d) різні види звітності – 41%.

1. **Технічні засоби:**

- a) Телефон – 77%;
- b) Інтранет, електронна пошта – 54,5%;
- c) Інтернет – кліппінг – 95%;
- d) Веб - сайт компанії – 45%;
- e) Центр самонавчання – 4,5%.

2. **Комунікативні засоби:**

- a) взаємодія співробітників – 64%;
- b) зборів – 68%;
- c) заходи, що проводяться підрозділами – 27%;
- d) семінари, програми навчання – 9%;
- e) корпоративні свята – 45%;
- f) поширення чуток – 50%.

Дані є досить цікавими, так як вони не збігаються з тим, що зазначив власник. Значна частина каналів є невідомими для власника. Невідомими каналами є: дошки оголошень, система опитувань та пропозицій, веб-сайт компанії, центр самонавчання, заходи, що проводяться підрозділами, семінари та програми навчання, чулки. Отже однією з причин непорозуміння між власником та співробітниками є недостатньо використані канали комунікації, адже як нам відомо, від каналу по якому проходить інформація залежить і сприймання цільовою аудиторією даних, що призводять до невірних дій.

Чому внутрішні комунікації знаходяться на такому низькому рівні розвитку що призвели до краху?

Я вважаю що все закладено в архетипіку розуміння цього поняття. З усіх опитаних аж 27 % респондентів не змогли надати взагалі ніякої відповіді на питання «Як ви розумієте внутрішні комунікації?». Багато хто писав про спілкування між співробітниками та керівництвом, про зв'язки між підрозділами. Вчитуючись уважно в кожну відповідь, я можу, з натяжкою, заявити, що 27 % опитаних розуміють суть внутрішніх комунікацій. За їх розумінням, комунікації в середині організації – це взаємодія на всіх рівнях

структури компанії, що веде до реалізації загальних цілей, працює на підвищення ефективності бізнес процесів, вирішенню поставлених задач та допомагає відчутти себе не від'ємною частиною організації.

Окрім того, корпоративна культура та внутрішні комунікації потребують постійної уваги з боку керівника, залишаючи це на саморозвиток нічого конкретного не здобудеш.

Отже, за результатами дослідження було чітко виявлено небажання керівництва організації звернути увагу на вплив розвитку корпоративної культури та внутрішні комунікації в організації, через що відбувається дисфункціонування роботи організації. Це можна побачити аналізуючи такі показники:

1. Падіння економічних показників,
2. Втрата довіри до керівництва,
3. Не задоволеність працівників,
4. Значна плинність кадрів,
5. Зменшення кількості спеціалістів,
6. Не якісне обслуговування клієнтів, що в свою чергу призводить до зменшення їх кількості,
7. Швидкість реагування на кризові ситуації, та якість реакції.

Компанія, якщо вона діє як один організм, має всі шанси не тільки вижити в сучасних умовах, але й досягти достатніх успіхів у сфері своєї діяльності. Навіть втриматися на тому ж рівні без підтримки співробітників важко, вже не кажучи на попередження та зменшення шкоди від кризових ситуацій.

Моєю основною порадою в даному випадку є негайне підвищення обізнаності всіх співробітників керівних посад про корпоративну культуру та внутрішні комунікації, це дозволить у майбутньому підвищити функціональність організації та зменшить відтік спеціалістів, так як ті в свою чергу будуть чітко знати ціль та зміст своєї роботи.

Висновки

Культура (лан. cultura — обробіток, виховання, освіта, розвиток, шанування) — специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної та духовної праці, системі соціальних норм і утворень, сукупності ставлення людей до природи, що характеризують суспільство в цілому чи організацію.

В будь якій компанії лояльність, ентузіазм, довіра, психологічний клімат, товариська підтримка є важливими, а можливо й вирішальними цінностями організації. В даному випадку корпоративна культура – це ресурс компанії, з чого випливає необхідність розвитку тих елементів, котрі сприяють успіху та стабільності компанії.

У кожній організації мають бути елементи, що формують її імідж та впливають на репутацію. Це і корпоративний стиль, і стиль управління, і стиль проведення корпоративних зустрічей (наради, святкування і т.п.), і декор (меблі, картини, місця для відвідувачів), одяг та логотип.[8]

Комунікації в середині організації – це взаємодія на всіх рівнях структури компанії, що веде до реалізації загальних цілей, працює на підвищення ефективності бізнес процесів, вирішенню поставлених задач та допомагає відчутти себе не від'ємною частиною організації.

Внутрішні комунікації на пряму залежать від корпоративної культури організації, так як формують стиль спілкування на усіх рівнях функціонування організації. На формування комунікацій в середині організації теж впливають бажання і прагнення співробітників, що є не тільки мотиваційним підсилювачем при підтримці бажань керівництвом, але може призводити до краху, при ігноруванні такого роду даними.

На мою думку, розвивати корпоративна культура має сам власник/керівник, адже від того що він буде намагатися побудувати залежить довго тривалість і якість загальної роботи кожного в організації. Також від цього залежить швидкість реагування на події, і в кризових ситуаціях допоможе мінімізувати збитки.

Правильно підібрана корпоративна культура та канали передачі інформації підвищать ефективність роботи, допоможуть налагодити процес роботи на всіх рівнях роботи і в усіх напрямках, пришвидшать швидкість реакції на події, підвищать репутаційний капітал організації.

Досліджуючи корпоративну культуру в організаціях ми довели необхідність та важливість впливу на формування культури та комунікаційних каналів в організації. З аналізу анкет різних організацій одного власника (розділ 3) було доведено, що головним елементом впливу є керівники, з чого випливає, що топ керівництво має не тільки знати як вплинути на культуру, але і самостійно дотримуватися правил, так як керівник – це особа на яку всі мають рівнятися.

Також було доведено, що нехтування впливом корпоративної культури та внутрішніх комунікацій призводить до дисфункціонування організації. Це показує необхідність і надалі продовжувати досліджувати саме поняття внутрішніх комунікацій та їх вплив на роботу компаній, що дасть поштовх до розвитку обізнаності в цій сфері керівництву та допоможе при вирішенні кризових питань.

Практичні рекомендації

1. Бажання керівництва піти на зміни. В першу чергу, керівник самостійно має зрозуміти важливість змін та прийняти їх. Змінювати організацію та не змінитися самому – це прямий шлях до руйнування та саморуйнування, адже керівник основний елемент впливу на дії працівників.

2. Налагодити систему комунікації «працівник – власник, власник – працівник». Прописати кодекси поведінки та етики на робочому місці а також розробити ефективну систему контролю та самоконтролю виконання завдань, що допоможе контролювати виконання роботи як самими працівниками, так і вищим керівництвом. Це дозволить кожному прийняти зміни та вплинути на результат. Потрібно чітко і жорстко прописати всі обов'язки менеджерів вищих ланок та керівників, задля забезпечення відповідальності кожного з них за свої вчинки. Це допоможе забезпечити надійність виконання роботи, дасть можливість попередити та нівелювати наслідки кризових ситуацій. Для цього пропонуємо створити документ, де прописувалася завдання, можливості та обов'язки кожного співробітника починаючи від власника, топів, та закінчуючи продавцем в магазині. В документі чітко має бути прописані також пункти: візія, місія, цінності, мета, цілі, завдання.

3. Провести ряд навчань для підвищення рівня знань спеціалістів та вищого керівництва: проводити щорічні (двічі в рік) навчання та тренінги по об'єднанню співробітників на довіру (виїзні квести, де всі співробітники діляться на команди та мають у певні строки виконати завдання). Це допоможе гартувати командний дух, бути єдиним організмом, знайти свої слабкі сторони, щоб знати над чим ще треба працювати та мати можливість побачити своє професійне зростання.

4. Негайне введення змін в процес роботи, що зобов'язував би прописати та пояснити робітникам стратегічний напрям руху та план робіт: завдань та обов'язків кожного в організації, що допоможе людям отримати уявлення про результат своєї роботи. При виконанні даного пункту, кожен елемент робочого організму буде знати як його робота впливає не тільки на

його зарплату, але й бачити результат командної роботи, яка виливається у загальний стан організації. Це також допоможе швидко знаходити недоліки та реагувати в кризових ситуаціях.

5. Введення системи навчання менеджерів вищої ланки та керівників відділів, що підвищить рівень роботи. Цей пункт впливає на якість виконання роботи. Вважаю за необхідність введення щоквартальних тренінгів та семінарів для керівництва, де було б розглянуто саме поняття комунікації, види та дії керівників на різні дії працівників. Вміння подавати інформацію та обирати потрібний канал – знання, які потрібно набути.

6. Перевірка якості сприймання тієї чи іншої інформації співробітниками, трансльованої різними каналами комунікації методом фокус-груп або анкетування. Вибір найбільш ефективних, які сприяють якісному виконанню поставлених завдань (проведення додаткового дослідження, що перевірить які канали є ефективними в залежності від повідомлення, що передається).

7. Розробити шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів:

- створення системи зворотного зв'язку: обговорення на зборах, вибіркові співбесіди, зібрання малих груп;
- розроблення системи збору пропозицій: введення скриньок для збору анонімних записок, виділення обов'язкових (раз на два тижні) годин для обговорення пропозицій, проведення щомісячних зборів з обговоренням скарг та пропозицій в малих та великих групах (в залежності від типу питання, чи це стосується відділу чи всієї організації);
- використання внутрішньо-організаційних інформаційних систем: корпоративні друковані видання, стенди, Інтранет і т. п. (навчання співробітників комп'ютерній грамоті, використання Інтранету як каналу зворотного зв'язку).

У випадку з набором нового персоналу, ситуація теж набуватиме нелегкого характеру. Так як формування засад та тактик до кадрової політики

лягає на плечі топ-менеджменту, то і сама реалізація стратегії має бути добре продумана та технологічно розроблена. Оскільки ми маємо справу з достатньо розмитим розумінням і усвідомленням персоналу організації про внутрішні комунікації в цілому і корпоративної культури зокрема, то реорганізація та можливий набір персоналу (згідно з новою стратегією) виявитися не легкою справою, так як в уяві пересічного українця, робочі корпоративні стандарти є явищем досить розмитим. Саме тому, при рекрутіngu можуть виникнути ситуації, коли на посаду претендує непоганий фахівець, з певним досвідом роботи, але з мізерним розумінням суті та необхідності відповідати певним корпоративним стандартам та корпоративній культурі. Тут виникатиме дилема в роботодавця, яким чином залучити гарного фахівця, побачити в ньому потрібний корпоративно-культурний потенціал і змусити через певну систему заходів розвинути його та впровадити в повсякденну діяльність організації. В такому випадку велику роль відіграватимуть HR та PR-менеджери організації (а не тільки топ-менеджери).

Тому ми рекомендуємо проводити набір у декілька етапів, для того щоб перевірити здатність до навчання кандидата, адже навчити нового співробітника має бути легшим завданням, ніж переробити спосіб мислення вже існуючого працівника. Також сюди можна віднести спеціалізовані навчання для нових працівників, що мають відбуватися паралельно зі входженням в колектив.

Список використаної літератури:

1. Improve internal communication with these 10 tips [електронний ресурс] / *Steve Nicholls* // *Social Media in Business* – режим доступу : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-tools/top-tens/improve-internal-communication-with-these-10-tips/article4256432/>
2. The Relationship Between Internal Communication & Corporate Culture [електронний ресурс] / Krempf Communications International – режим доступу: <http://www.stephenkrempf.com/articles/the-relationship-between-internal-communication-corporate-culture>
3. Внутренние коммуникации [електронний ресурс] / Слоганы – режим доступу: <http://slogans.ru/index.php?id=49>
4. Внутрішні корпоративні комунікації, [електронний ресурс] / Комуникаційна група PRT – режим доступу: <http://www.prt.com.ua/ukr/pr-posluga/vnutrishni-korporativni-komunikaciyi>
5. Значение внутренних коммуникаций в эпоху перемен [електронний ресурс] / Илья Стернин // Первый Международный Портал Вебинаров – 2010. – режим доступу: http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/vnutrennie_kommunikacii_v_ehporkhu_peremen/6-1-0-468
6. Евдокимова А., Какая корп.культура нужна современному бизнесу [електронний ресурс] / Внутренние коммуникации – режим доступу: <HTTP://WWW.INSIDE-PR.RU/CORP-CULT/ARTICLE/1228-КАКАЯ-KORP-KULTURA-NUZHNA-SOVREMENNOMU-BIZNESU.HTML>
7. Капітонов Е.О. Корпоративна культура : [Навчально-практичний посібник] /Э.А. Капітонов, А.Э. Капітонов. – М.: Ростов-на-Дону, Март, 2003. – 416 с.
8. Корпоративная культура [електронний ресурс] / ProReklamu (Реклама, Маркетинг, PR) – 30 Декабря 2011. – режим доступу: <http://www.proreklamu.com/articles/public-relations/20396-korporativnaja-kultura.html>

9. Л.І. Скібіцька Поняття про комунікації / Менеджмент – режим доступу: http://zaochka.net/catalog_p_5_p_p_51.html
10. Мандрова Н.А. Обзор практики внутренних коммуникаций, [электронный ресурс] / Энциклопедия маркетинга – 12.10.2009 – режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/intercommunication.htm>
11. Менеджмент організацій [електронний ресурс] / Шморгун Л.Г. – режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_-_shmorgun_lg
12. Мескон М.Х. Основы менеджменту / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури: Пер. з англ. – М.: Річ, 2005. – 720
13. Осовська Г.В. Основи менеджменту [електронний ресурс] / Осовська Г.В., Осовський О.А. // Навчальний посібник – К.: "Кондор" – 2006. – 664 с. – режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125>
14. Про Поняття "Корпоративна культура" в культурології [електронний ресурс] / Руденко С. Б. – 2012. – режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdakk/2012_4/9.pdf
15. Руководящие принципы для измерения взаимоотношений в области связей с общественностью [Линда Чилдерс Хон, Университет Флориды и Доктором Джеймс Грунинг] – Университет Штата Мэриленд, Ноябрь 1999. – (Библиотека Коммуникационной группы «Византия»)
16. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління [електронний ресурс] / Маркетинг і менеджмент інновацій – 2011 – №1 – режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_1/3_9.pdf
17. СВІТ соціальних комунікацій : наук. журн. [за ред. О. М. Холода]. – Т. 6. – К. : КиМУ, ДонНУ, 2012. – 135 с. , ст.42-46 [електронний ресурс]: режим доступу http://www.kyumu.edu.ua/images/ssc_tom6.pdf
18. СВІТ соціальних комунікацій : наук. журн. [Гол. ред. О. М. Холод]. – Т. 7. – К. : КиМУ, ДонНУ, 2012. – 155 с., ст.29-3146 [електронний ресурс]: режим доступу http://www.kyumu.edu.ua/images/ssc_tom7.pdf

19. Сутність корпоративної культури [електронний ресурс] / Библиофонд – режим доступу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=462791>
20. Тощенко Ж.Т. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» / Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. - М.: Социс – 2005. – режим доступу: <http://isras.ru/files/File/Socis/2005-4/mogutnova.pdf>
21. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера, [електронний ресурс] / Електронна бібліотека підручників // Навчальний посібник – К.: Знання – 2005. – 442 с. – режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html> або
http://pidruchniki.ws/19871030/menedzhment/kultura_dilovogo_spilkuvannya_menedzhera
22. Ярних В.І. «Проблема внутрішніх комунікацій» / Журнал «Менеджмент сьогодні» - 2006. - №4

Додаток 1. Приклад анкетного опитування.

Шановний респондент!

Перед Вами знаходиться опитувальник для діагностики корпоративної культури та внутрішніх комунікацій в середині компанії. Опитування проводиться анонімно, а результати суворо конфіденціальні та будуть використані виключно з метою покращення та розвитку корпоративної культури компанії. Ваша думка є надзвичайно важливою для подальшого розвитку корпоративної культури організації, тому всі результати будуть максимально враховані в подальшому.

Кожне з питань має чотири альтернативні варіанти відповідей. В кожному з питань розподіліть 100 балів між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільше або найменше відповідає Вашому баченню організації. Найбільшу кількість балів дайте тій альтернативі, яка більше за інших нагадує Вашу організацію. Наприклад: А – 55, Б – 20, В – 20, Г – 5. Обов'язково переконайтеся у тому, що сума балів навпроти усіх чотирьох варіантів у кожному з питань дорівнює 100.

I. Нинішня організаційна структура (якою Ви бачите компанію сьогодні).

1. Найважливіші характеристики компанії на сьогоднішній день:	
Компанія за структурою як велика родина та унікальна на фоні інших компаній.	10
Компанія дуже динамічна в розвитку та проникнута новаторством, люди готові жертвувати собою та йти на ризик заради розвитку компанії.	10
Компанія чітко орієнтована на результат, а співробітники націлені на суперництво та чітке досягнення поставленої цілі.	60
Компанія чітко структурована та суворо контролюється. Більшість дій визначаються суворими формальними процедурами.	20
Всього	100
2. Стиль поведінки керівника компанії на сьогоднішній день	

характеризується:		
	Турботою керівника про підлеглих, які знають що завжди можуть звернутися до начальника за допомогою у важку хвилину.	50
	Сприянням індивідуальності, ризику, новаторства, свободи мислення.	20
	Високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоздатності та сприянням досягнень співробітників.	20
	Вимога повного підпорядкування, передбачуваності та стабільності в роботі та стосунках в колективі при гарантованій зайнятості.	10
	Всього	100
3. Стиль управління підлеглими в компанії на даний момент характеризується:		
	Заохоченням до колективної роботи, одностайності та участі співробітників в прийнятті важливих рішень	40
	Стимулюванням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самостійності	20
	Високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень	20
	Вимогою повного підпорядкування, передбачуваності та стабільності в роботі та стосунках в колективі при гарантованій зайнятості.	20
	Всього	100
4. Компанію сьогодні з'єднує в єдине ціле:		
	Відданість справі та взаємна довіра.	20
	Прагнення до новаторства та самовдосконалення, прагнення бути попереду.	10
	Акцент на досягненні мети, чіткому виконанню поставленого завдання та прагненням до перемоги.	50

	Формальні правила та офіційна політика, прагнення підтримати стабільність та плавний хід діяльності компанії.	20
	Всього	100
5. Стратегічні цілі розвитку компанії на сьогодні:		
	Висока довіра співробітників, відкритість та співучасть.	10
	Набуття нових ресурсів та рішення нових проблем, апробація нового та пошуки нових можливостей.	50
	Конкурентоспроможність дій і досягнень, цільовий розподіл сил і прагнення до перемоги на ринку.	30
	Стабільність, рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	10
	Всього	100
6. Критерії успіху організації на сьогодні базуються на критеріях:		
	Розвиток людських ресурсів, сприяння колективній роботі, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	50
	Володіння унікальною або новітньою продукцією, звання продуктивного лідера і новатора.	10
	Конкурентне лідерство на ринку і випередження конкурентів.	20
	Рентабельність, надійність постачання, гладкість планів-графіків і низькі виробничі витрати.	20
	Всього	100

II. Бажана організаційна структура (якою Ви б хотіли бачити компанію).

7. Мені хотілося б, щоб компанія відрізнялася за такими характеристиками:		
	Компанія за структурою як велика родина та унікальна на фоні інших компаній.	10
	Компанія дуже динамічна в розвитку та проникнута	40

	новаторством, люди готові жертвувати собою та йти на ризик заради розвитку компанії.	
	Компанія чітко орієнтована на результат, а співробітники націлені на суперництво та чітке досягнення поставленої цілі.	30
	Компанія чітко структурована та суворо контролюється. Більшість дій визначаються суворими формальними процедурами.	20
	Всього	100
8. Мені хотілося б, щоб стиль поведінки керівника в компанії відрізнявся:		
	Турботою керівника про підлеглих, які знають що завжди можуть звернутися до начальника за допомогою у важку хвилину.	10
	Сприянням індивідуальності, ризику, новаторства, свободи мислення.	40
	Високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоздатності та сприянням досягнень співробітників.	30
	Вимога повного підпорядкування, передбачуваності та стабільності в роботі та стосунках в колективі при гарантованій зайнятості.	20
	Всього	100
9. Мені хотілося б, щоб стиль управління підлеглими в компанії характеризувався:		
	Заохоченням до колективної роботи, однотайності та участі співробітників в прийнятті важливих рішень	30
	Стимулюванням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самостійності	20
	Високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень	30
	Вимогою повного підпорядкування, передбачуваності та стабільності в роботі та стосунках в колективі при гарантованій	20

	зайнятості.	
	Всього	100
10. Мені хотілося б, щоб компанію пов'язувало в єдине ціле:		
	Відданість справі та взаємна довіра.	40
	Прагнення до новаторства та самовдосконалення, прагнення бути попереду.	20
	Акцент на досягненні мети, чіткому виконанню поставленого завдання та прагненням до перемоги.	30
	Формальні правила та офіційна політика, прагнення підтримати стабільність та плавний хід діяльності компанії.	10
	Всього	100
11. Мені хотілося б, щоб стратегічні цілі розвитку компанії відрізнялися за такими критеріям:		
	Висока довіра співробітників, відкритість та співучасть.	20
	Набуття нових ресурсів та рішення нових проблем, апробація нового та пошуки нових можливостей.	40
	Конкурентоспроможність дій і досягнень, цільовий розподіл сил і прагнення до перемоги на ринку.	20
	Стабільність, рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	20
	Всього	100
12. Мені хотілося б, щоб критерії успіху організації базувалися на критеріях:		
	Розвиток людських ресурсів, сприяння колективній роботі, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	20
	Володіння унікальною або новітньою продукцією, звання продуктивного лідера і новатора.	10
	Конкурентне лідерство на ринку і випередження конкурентів.	40
	Рентабельність, надійність постачання, гладкість планів-	30

графіків і низькі виробничі витрати.	
Всього	100

13. Бачення ролі співробітників в компанії характеризується як:
(виберіть один з варіантів)

- А) Взаємозамінні частини організаційної машини;
- Б) Найменш цінний елемент виробництва;
- В) Унікальні та самостійні особистості;
- Г) Активні партнери у співпраці;
- Д) Люди, об'єднані приналежністю до спільної справи;
- Е) Не знаю / Важко відповісти.

14. Опишіть як ви розумієте поняття Внутрішні комунікації?

15. Чи відчуваєте Ви потребу в інформації про стратегічні рішення компанії?

- А) Так;
- Б) Швидше так;
- В) Важко відповісти / Мені байдуже;
- Г) Швидше ні;
- Д) Ні.

16. У Вашій компанії важлива стратегічна інформація про компанію, як правило, ... (відмітьте один із запропонованих варіантів)

- А) Суворо контролюється і доступ до неї обмежений;
- Б) Використовується для індивідуальних досягнень або розподіляється за бажанням власників;
- В) Розповсюджується відкрито;
- Г) Розцінюється як спільне знання, яке не потрібно виносити за межі вузького кола в середині компанії;

Д) Важко визначити.

17. Як би Ви оцінили результати роботи Вашої компанії за останній рік у порівнянні з аналогічними організаціями за наступними параметрами? (У кожному рядку відзначте найбільш підходящий, на Вашу думку, варіант).

	Ч удово	Не погано	Важ ко відповісти	П огано	Ж ахливо
Зростання продажів / доходів				х	
Частка ринку			х		
Прибутковість / рентабельність основних засобів					
Якість продукції та послуг		х			
Розробка нової продукції або послуг					
Задоволеність працівників			х		
Загальні результати діяльності компанії		х			

18. На Вашу думку, серед трьох найбільш гострих проблем для Вашої компанії можна назвати: (впишіть в порожнє поле нижче)

1. _____
2. _____
3. _____

19. На Вашу думку, серед трьох найбільш гострих проблем, які можуть очікувати на Вашу компанію в наступні три роки можна назвати:
(впишіть в порожнє поле нижче)

1. неконкурентноспроможність _____

2. нерентабельність _____

3. _____

20. Опишіть комунікаційні канали, що існують в середині організації. (необхідне обвести, варіантів відповідей може бути декілька)

1) **Інформаційні засоби:**

- a) дошки оголошень;
- b) система опитувань і пропозицій;
- c) корпоративні бюлетені;
- d) адресно-інформаційні видання;
- e) розпорядження керівництва;
- f) різні види звітності.

2) **Технічні засоби:**

- a) телефон;
- b) Інтранет (внуирішня соціальна мережа);
- c) електронна пошта;
- d) Веб - сайт компанії;
- e) Центр самонавчання;
- f) Інформаційні стенди;
- g) відеодемонстрації.

3) **Комунікативні засоби:**

- a) взаємодія співробітників;
- b) збори;
- c) заходи, що проводяться підрозділами;
- d) семінари, програми навчання;
- e) корпоративні свята;
- f) внутрішні екскурсії;

g) поширення чуток.

21. Опишіть ваші взаємозв'язки з колегами?

1) дружні; співпрацюємо, турбуємося одне про одного та водночас відчуваємо відповідальність за власні вчинки перед колективом;

2) товариські, дружні, але не дуже міцні й тривалі;

3) абсолютно байдужі: ніхто нікого не цікавить;

4) нещирі: за злагодою приховується утиск з боку сильних;

5) ми всі підкоряємося керівництву;

6) ми увесь час сперечаємося та сваримося одне з одним;

7) стосунки між нами бувають різні залежно від ситуації.

22. Чи існують у вас внутрішні кодекси(правила) етики та/або поведінки під час робочого процесу?

a. Так

b. Тільки кодекс поведінки на робочому місці

c. Тільки кодекс етики

d. Ні

e. Інше _____

23. Як відбувається знайомство з цими документами?

1) Не відбувається

2) Одразу при наймі на роботу

3) Інше _____

Дякуємо за співпрацю! Ваша думка було дуже важливою!

Додаток 2. Транс крипт інтерв'ю з Олегом Пустовитом
Опитування(питання для інтерв'ю)

1. Як ви розумієте поняття Внутрішні комунікації?

Організація – це люди, які мають спілкуватися. Тільки так ми можемо виявити емоції, які і показують внутрішній стан покупця. Як власник я маю свої бачення, і для мене основою всього є покупець. Саме він вирішує долю моєї організації. Якщо брати піраміду, де на вершині знаходиться власник, під ним директор, менеджера, під ними продавці, а в кінці покупці, то таку піраміду треба перевернути. Головою є покупець, він знаходиться на 1 місці. Він диктує мені правила, по яким я даю накази продавцям діяти.

Тобто комунікації – це мої дії до покупця через продавця.

2. Яку роль, на вашу думку, відіграють комунікації в роботі організації?

Основна звичайно. Пояснення – це попереднє питання.

3. Опишіть комунікаційні канали, які мають існувати в середині організації.(підкреслити ті варіанти, які, на вашу думку, мають обов'язково існувати в організації).

На першому місці – це збори, ми їх проводимо щоранку і тут відбувається комунікації Директор-Продовець, потім вся необхідна інформація вивіщується на дошках оголошень. Хоча ні, на першому місці все ж таки є розпорядження керівництва, тобто приймається рішення, потім збори. У нас також є внутрішня мережа.

Обов'язковим елементом я вважаю навчання персоналу, частково міні семінари відбуваються під час зборів ранкових.

Для покупця в магазині присутні інформаційні стенди. Цей елемент допомога продавцям.

На завершення обов'язково корпоративні свята, щоб нагородити робітників. Ось на стінах фотографії з останнього корпоративну. Всі у вишиванках. Я навіть здивувався, ми просто написали дрес код українське

вбрання, і навіть не очікували що всі прийдуть у народних костюмах, жінки навіть юпки одягнули а не тільки вишиванку.

4. Від чого, на вашу думку, залежать внутрішні комунікації в організації (наприклад: від корпоративної культури, розміру, галузі і так далі), відповідь обґрунтуйте.

Все залежить від бажання керівника спілкуватися з підлеглими.

5. На якій стадії знаходяться внутрішні комунікації в Українських організація, відповідь обґрунтуйте.

Ну в першу чергу треба зазначити, що комунікації змінюють постійно, тому важко відповісти. Думаю вище середнього, так як із появою online комунікації з покупцем пришвидшилися, і приблизний час реагування має бути 20 с. тобто все пришвидшилося.