

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Євгенія Тихомирова**

# **КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ**

*Посібник для студентів вищих навчальних закладів*

Луцьк  
2013

УДК 659.4(075)  
ББК 60.84я73  
Т 46

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 4 від 01.03.2013 р.)*

*Серія «Посібники та підручники СНУ імені Лесі Українки»  
Серія заснована у 2010 році*

**Рецензенти:**

**Павліха Н. В.** – доктор економічних наук, професор (Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки);

**Рижков М. М.** – доктор політичних наук, професор (Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка).

**Тихомирова Євгенія**

Т 46 Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомирова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.

ISBN 978-966-2750-25-6

У посібнику систематизовано викладено найбільш важливі проблеми спеціального навчального курсу «Корпоративні комунікації»: аналіз практики застосування внутрішніх корпоративних комунікацій, їх специфіку, а також внутрішніх паблік рилейшнз, взаємодію внутрішньої громадськості з різними акторами корпоративного управління, особливості ПР-забезпечення внутрішніх корпоративних комунікацій і діяльності конкретних організацій, роль Інтернету/Інтранету в системі внутрішнього корпоративного піару, значення корпоративних культури й ідентичності як чинників внутрішніх корпоративних комунікацій.

У виданні розміщено також питання для самоконтролю, додатки та список літератури, що сприятиме глибшому засвоєнню матеріалу.

Для студентів вищих навчальних закладів.

**УДК 659.4(075)  
ББК 60.84я73**

ISBN 978-966-2750-25-6

© Тихомирова Євгенія, 2013

© Гончарова Валентина (обкладинка), 2013

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ .....	7
Тема 1. Організація та комунікація .....	7
1.1. Організаційні парадигми та їхній вплив на комунікаційні процеси.....	7
1.2. Актуалізація внутрішніх комунікацій, їх сутність, цілі та завдання.....	11
Контрольні питання .....	15
Тема 2. Внутрішні (корпоративні) комунікації: сутнісні характеристики .....	15
2.1. Особливості внутрішніх корпоративних комунікацій: мета, завдання, структура, засоби реалізації .....	15
2.2. Міжнародний досвід у сфері організації внутрішніх комунікацій.....	25
2.3. Організаційні форми внутрішніх комунікацій .....	33
Контрольні питання .....	44
Тема 3. Корпоративна культура як інструмент внутрішнього ПР.....	45
3.1. Сутність і складові організаційної (корпоративної) культури .....	45
3.2. Типи корпоративної культури .....	48
3.3. Формування корпоративної культури .....	54
3.4. Створення корпоративного кодексу компанії .....	59
Контрольні питання .....	64
Тема 4. Адаптаційна програма корпоративного ПР .....	65
4.1. Сутність корпоративної ідентичності й особливості її формування.....	65
4.2. Підвищення лояльності працівників як засіб зміцнення корпоративної ідентичності .....	69
4.3. Досвід розробки та використання програм адаптації працівників компанії .....	76
Контрольні питання .....	81
Тема 5. Корпоративний імідж і брендинг .....	82
5.1. Корпоративний імідж і бренд .....	82
5.2. Формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда компанії .....	90

5.3. Корпоративний стиль як складова іміджу організації .....	94
Контрольні питання .....	98
РОЗДІЛ 2. ЗАСОБИ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	99
Тема 6. Прямі інформаційні потоки у компанії .....	99
6.1. Корпоративна інформаційна політика: мета, принципи, завдання .....	99
6.2. Види прямих корпоративних комунікацій.....	103
6.3. Корпоративне навчання як канал внутрішніх комунікацій.....	109
Контрольні питання.....	111
Тема 7. Корпоративні ЗМІ як провідний інструмент управлінського впливу .....	112
7.1. Корпоративні ЗМІ: поняття, цілі, функції та завдання.....	112
7.2. Різновиди внутрішніх корпоративних ЗМІ.....	116
7.3. Організація та просування корпоративних ЗМІ для задоволення колективних потреб в інформації.....	124
7.4. Оптимізація корпоративних видань .....	125
Контрольні питання .....	128
Тема 8. Електронні корпоративні комунікації .....	129
8.1. Види електронних комунікацій у корпораціях.....	129
8.2. Корпоративні мережі, сайти та блоги.....	136
8.3. Можливості й специфіка Інтранету як каналу корпоративної комунікації.....	140
Контрольні питання .....	143
Тема 9. Корпоративні заходи.....	144
9.1. Сутність, цілі та завдання корпоративних заходів ....	144
9.2. Типологізація корпоративних заходів .....	147
9.3. Технологія проведення корпоративних заходів для співробітників .....	151
Контрольні питання.....	160
Тема 10. Комунікаційний аспект корпоративної соціальної відповідальності.....	160
10.1. Корпоративна соціальна відповідальність та її комунікаційна природа .....	160
10.2. Різновиди корпоративної добродійності .....	164
10.3. Корпоративне волонтерство .....	169
Контрольні питання .....	172

ДОДАТКИ.....	174
1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО СПЕЦКУРСУ «КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ».....	174
2. МОДЕЛІ ЕТИЧНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПРОГРАМ: СПОСОБИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ.....	186
3. ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО ПЕВНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	188
4. КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС (шаблон).....	191
5. АНКЕТА АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКА .....	197
6. ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО РОБОТОДАВЦЯ (опитування сайту HeadHunter (hh.ua) 7 березня 2012 р.).....	200
7. CNN ДАЄ ПОРАДИ З БЛОГІНГУ .....	202
8. КЕЙСИ .....	203
8.1. <i>Внутрішні комунікації та соціальні мережі     в «Кава хауз».....</i>	203
8.2. <i>«Свистати всіх наверх!», або Корпоратив у стилі     «Піратської вечірки».....</i>	206
8.3. <i>Менеджмент-тур – інноваційний метод розвитку     персоналу. Досвід компанії «Київстар» .....</i>	207
8.4. <i>МТС розкрила секрети корпоративної культури.....</i>	212
8.5. <i>Конференція компанії «М.Відео» «Можливо все!» .....</i>	214

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Корпоративні комунікації» є однією зі спеціальних дисциплін магістерської підготовки і має за мету ознайомлення студентів із внутрішніми корпоративними комунікаціями, їх змістом і актуальними проблемами PR-забезпечення.

Здійснення поставленої мети передбачає послідовний розгляд ключових для освоєння предмета тем, а також проблем забезпечення внутрішніх корпоративних комунікацій різними фірмами й організаціями. Студенти ознайомляться з актуальною тематикою у сфері внутрішніх корпоративних комунікацій, проведуть самостійне навчальне дослідження, присвячене аналізу практики інформування внутрішньої громадськості конкретних установ різного характеру та напрямів діяльності, що функціонують в Україні.

В результаті вивчення дисципліни студент **повинен знати:**

- специфіку внутрішніх корпоративних комунікацій і паблік рилейшнз;
- практику застосування внутрішніх комунікацій;
- взаємодію внутрішньої громадськості з різними акторами корпоративного управління;
- особливості PR-забезпечення корпоративних комунікацій і внутрішньої діяльності конкретних організацій;
- роль Інтернету й Інтранету в системі корпоративного піару;
- значення корпоративних культури й ідентичності як чинників внутрішніх корпоративних комунікацій.

По закінченню курсу студент **повинен вміти:**

- вибирати напрями та теми наукових досліджень у галузі внутрішніх корпоративних комунікацій, методи та методики, методичні прийоми і процедури їх дослідження;
- працювати з відповідними джерелами інформації;
- проектувати дослідження у сфері внутрішніх корпоративних комунікацій (проводити емпіричні дослідження з проблем внутрішнього піару);
- систематизувати, аналізувати й узагальнювати інформаційний матеріал;
- готувати й оформлювати повідомлення, доповіді, статті з проблем внутрішніх корпоративних комунікацій;
- застосовувати методи аналізу й інтерпретації корпоративних комунікацій.

Навчально-методичні матеріали до спецкурсу подано у додатку 1.

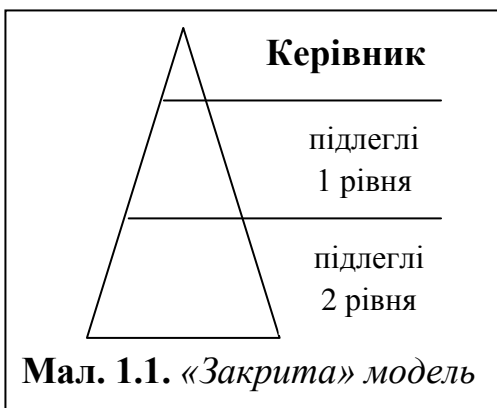
# РОЗДІЛ I. КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

## Тема 1. Організація та комунікація

### 1.1. Організаційні парадигми та їхній вплив на комунікаційні процеси

Будь-яка організація є відкритою системою, а тому її успішне існування залежить від багатьох чинників. Одним із найважливіших можна вважати діяльність її працівників. Саме тому без адаптації до їхніх потреб і вимог вона навряд чи здатна існувати. Система внутрішніх комунікацій сприяє такій адаптації і має забезпечити для керівництва та працівників компанії швидке отримання інформації й ефективні дії на її основі, формалізацію процедури організаційного характеру (проведення нарад, постановка та виконання завдань), побудову довірчих відносин, можливості для вдосконалення.

Американським консультантом і дослідником **Л. Константином**<sup>1</sup> були розроблені чотири організаційні парадигми. Вони характеризуються певними наборами властивостей в області керування, лідерства, прийняття рішень, організації взаємодії та комунікації, психологічних особливостей людей, здатних комфортно й продуктивно працювати в рамках відповідних форм. Ці парадигми одержали назви «закритої», «випадкової», «відкритої» та «синхронної» організаційних моделей.



Мал. 1.1. «Закрита» модель

**«Закрита» модель** – це велика ієрархічна структура, що має жорсткий функціональний поділ. Тут домінують фактори статусу та розпорядження ресурсами. На вершині «піраміди» або «храму» – керівник, який сам приймає рішення, «спускаючи» їх по ієрархічній градації й доводячи до людей або підрозділів. Він також контролює виконання розпоряджень

і застосовує санкції за своїм розсудом. По сходинках ієрархії у строгій відповідності з рівнем і пропорційно висоті статусу делегуються повноваження приймати рішення й право розпоряджатися ресурсами в певному обсязі для здійснення якої-небудь функції.

<sup>1</sup> Организационные парадигмы Л. Константина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/organizatsionnye-paradigmy-l-konstantina>

Функціям і повноваженням відповідають певні ролі їхніх носіїв і виконавців.

Для цієї моделі властивий авторитарний стиль керування. Лідер тяжіє до створення системи абсолютного підпорядкування, любить безпеку та передбачуваність, мети досягає за допомогою виконання ролі. Комунікації й передача інформації відбуваються в основному по вертикалі: від керівника до тих, кому потрібні ці відомості, або від співробітників, які одержали якісь дані, до керівника. Взаємодія між відділами регулюється рольовими та комуникативними процедурами, правилами проведення зборів, нарад, зустрічей робочих груп. При цьому інформація від одного відділу до іншого не передається прямо на горизонтальному рівні, а йде через керівництво. Дані «зберігаються» начальниками, тому що володіння ними – це ознака влади.

Частина співробітників виявляється поза багатьма комунікаційними потоками. Люди часто не знають і не розуміють, що відбувається в компанії. Формалізовані рішення приймаються нагорі, тому у співробітників немає можливості реально брати участь у їхньому виробленні. Контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Співробітники мають психологічний склад, що вимагає стабільності та визначеності, чіткості і ясності. Відповідальність за все, що відбувається, несе керівник.

Для цієї моделі властиві низька здатність до змін і відсутність мобільності. Вона ефективна для виробничих конвеєрів і підприємств, що випускають однотипну продукцію в стабільному зовнішньому середовищі, великих промислових установ масового виробництва, професійної бюрократії (великі лікарні, університети), армійських підрозділів.

**«Випадкова» модель** – організація динамічна. Вона перебуває в постійному процесі трансформації. Структури і технологічні операції зведені до мінімуму, панує децентралізований індивідуалізм. Влада та контроль носять координуючий характер.



Керівник працює в «попустительському» стилі, довіряє людям і вважає, що вони самі в змозі виконати свою роботу. Головні психологічні вимоги до лідера – терпимість і вміння знаходити компроміси. Для цієї моделі характерне максимально автономне існування членів, можливість прояву особистої творчості в процесі самостійної роботи. Горизонтальні комунікації досить обме-



жені, тому що спільні інтереси зведені до мінімуму. Культура може бути конфліктна, нестійка. Прийняття рішень не носить визначеного характеру, формалізація й процедури відсутні. Організація системи керування проблематична. Контроль та ієрархія неможливі (за винятком обопільної згоди).

У таких організаціях працюють, як правило, люди із сильною творчою орієнтацією, яким важливо самостійно працювати, щоб ніхто не втручався в їхні справи. До будь-якого контролю ззовні вони ставляться з ворожістю, сприймаючи його як обмеження своїх інтересів. Якщо роль однієї особистості починає сильно перевершувати значення інших, то в очах близького оточення формується харизма, і ця людина поступово витісняє конкурентів із організації. До такої моделі тяжіють адвокатські контори, асоціації письменників і художників, наукові заклади, консалтингові компанії. Іноді вона ефективна на ранніх стадіях підприємницької активності.



Мал. 1.3. Відкрита модель

**«Відкрита» модель** – організація досить демократична, адаптивна, у ній відбуваються зміни. Тут застосовуються матричні управлінські структури, використовуються робочі групи, керування по проектах, горизонтальні зв'язки. Фахівці можуть переходити з однієї групи в іншу й працювати одночасно над кількома проектами. «Фасилітатор» або «модератор», що створює умови для вільного

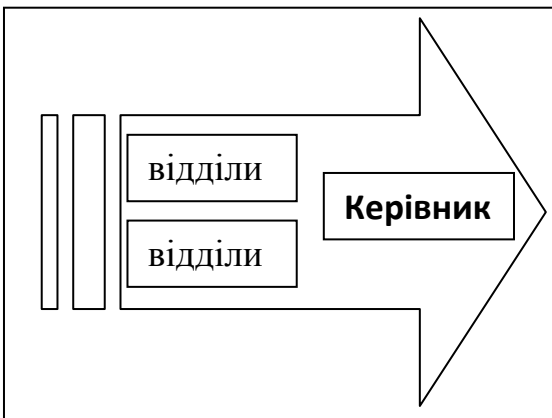
обміну думками, задає форму розмові та направляє її у потрібне русло, залишаючись одним із учасників процесу. Потрібні навички роботи із групою, гарні комунікативні здатності й уміння витримувати свою рольову позицію, оцінювати за результатами, бути гнучкими, регулювати взаємини.

Спілкування здійснюється на основі сумісності та психологічного партнерства людей. Основний спосіб комунікації – розмова «рівних із рівними». Ефективність діяльності багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Більшими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в цей момент є експертом у провідній області діяльності й має максимальну кількість інформації. Всі учасники повноцінно та рівноправно обговорюють можливі варіанти й приймають зважене рішення завдяки однаковому праву на одержання всіх не-

обхідних, повністю відкритих для цього відомостей. Форма роботи – круглий стіл. Контроль за результатами здійснює вище керівництво.

У таких організаціях добре працювати тим, для кого краща та комфортніша позиція на рівних. Люди чекають поважного ставлення й так само відносяться до партнерів по роботі. Готовність проявляти ініціативу й брати на себе відповідальність прямо пов'язана з тим, що працівники почувають свою причетність до подій в організації й можуть повною мірою реалізувати власний потенціал. Корпоративна культура тримається на ідеї «наша компанія» і сприяє формуванню почуття «ми». Для такої моделі організації характерні колосальні втрати часу, якими супроводжується будь-який процес прийняття рішень. В історії це образ класичного англійського парламенту. Зараз достатньо широко використовується при розробці нових продуктів: від комп'ютерних програм до косметики.

**«Синхронна» модель** властива невеликим організаціям, що залежать від центрального джерела влади. Головний стрижень – фігура лідера. Характерною рисою є тверда ієрархія. Організаційна структура вибудовується відповідно до поставленої мети. Швидко реагує на зміни в навколишньому середовищі, але залежить від рішень із центру. Керівник – людина харизматичного складу, своєю чинністю й енергією приваблює до себе інших, здатен надихнути їх на досягнення поставленої ним мети, любить ризик, упевнений у собі, «товстошкірий».



**Мал. 1.4.** «Синхронна» модель керування – мотивація співробітників і погодження їхніх персональних інтересів зі справою. Головне завдання очільника – знайти в людях точку опори, давши їм чітке бачення перспективи. Працівники самостійні, відповідальні та психологічно готові до самостійної роботи в рамках поставленої мети.

Для цієї моделі характерні консервативний характер і невисока здатність до організаційних змін. Вона стає вкрай нестійкою, коли харизматичний лідер не в змозі впоратись із проблемами або керівник держорганізації попадає в немилість у вищестоящих осіб. До цього типу можна віднести релігійні секти, партії та різні ідеологічні об'єднання.

## ***1.2. Актуалізація внутрішніх комунікацій, їх сутність, цілі та завдання***

Фахівці вважають, що внутріфрмові комунікації пройшли у своєму розвитку декілька якісно різних етапів, які органічно пов'язані з фазами виникнення та розвитку паблік рилейшнз. І це не випадково, оскільки головна причина появи паблік рилейшнз була пов'язана із соціально-економічними протиріччями, що існували між керівництвом компаній та їхнім персоналом. Можна навіть стверджувати, що комунікації з внутрішньою громадськістю – це першооснова, на якій виникли ПР узагалі.

**На початку ХХ ст.** почали розвиватися комунікації з внутрішньою громадськістю. Зокрема, у 1914 р. на копальнях Колорадо (США), що належали Рокфеллерам, відбувся страйк гірників, під час якого була застосована зброя. Розстріл робітників викликав обурення серед їхніх колег і населення. Це змусило господарів організувати та провести роз'яснювальну кампанію. Вона була пов'язана з інформуванням і внутрішньої, і зовнішньої громадськості.

Зазначають, що Айві Лі, якому доручили проведення цієї акції, запропонував прийняти на роботу експерта з трудових питань, щоб з'ясувати причини загибелі гірників і страйку взагалі. Була створена спільна рада робітників і керівників компанії з розгляду скарг. Цілий штат фахівців готував брошури, памфлети, статті, які поширювалися не лише серед населення, але й серед гірників. Усе це – одна з перших спроб налагодити зв'язки керівництва та персоналу.

Економічні проблеми, розвиток робітничого руху, зростання сили профспілок сприяли пошуку нових засобів і прийомів нормалізації стосунків із внутрішньою громадськістю. Особливого розвитку практика внутріфрмових комунікацій набула в останні десятиріччя. Уже в 60-х рр. американські вчені писали, що керівники їхньої промисловості не лише усвідомлюють неможливість ігнорувати комунікації зі співробітниками, але й виявляють об'єктивність і твердість у підтримці зв'язків із персоналом, як і в інших галузях бізнесу. Поверхневий підхід до цього питання відходить у минуле. Уже наприкінці 1961 р. багато компаній почали активно займатися проблемами зв'язків із робітниками.

Раніше питання щодо HR-технологій так гостро не стояло. Керівникам компаній було простіше звільнити людину, ніж розвивати її потенціал. Так вони й робили. Сьогодні керівники розуміють, що

дуже важливо втримувати так званий «золотий фонд» компанії. І найкраще це робити саме нефінансовою мотивацією. Особливо гостро це питання стосується менеджерів. Значення внутрішніх комунікацій у компаніях складно переоцінити. Правильне керування системою комунікацій дозволяє домогтися підвищення ефективності роботи як працівників, так і організації в цілому, найчастіше при мінімальних інвестиціях.

За даними маркетингових досліджень, 15 % фірм Росії звертаються до внутрішньо корпоративного ПР. Цей відсоток неухильно росте, оскільки бізнес стабілізувався й збільшився ріст успішних підприємств<sup>2</sup>.

В умовах змін, які відбуваються сьогодні у компаніях та економіці України, важливо налагодити взаємодію між усіма ланками в компанії. Дослідники називають **три основні причини**, що змушують займатися внутрішньо корпоративним ПР:

1. Якщо **імідж організації** у свідомості співробітників не формується цілеспрямовано, то він створюється спонтанно й транслюється в зовнішнє середовище в перекрученому вигляді. Персонал, менеджери, власники – внутрішня громадськість компанії, носії та розповсюджені корпоративного образу. Співробітники дивляться на компанію зсередини. Їхні потреби у відомостях набагато вищі, ніж у будь-якого зацікавленого клієнта або партнера. Відсутність внутрішньокорпоративної інформаційної системи знижує ефективність зовнішніх комунікацій підприємства. От чому необхідна корпоративна інформаційна політика, орієнтована саме на цю аудиторію.

2. Постійна внутрішньокорпоративна робота значно підвищує рівень кризової стабільності підприємства під час корпоративних перетворень. Формування **корпоративної лояльності** – найдієвіша профілактика конфліктної ситуації й опору персоналу організаційним змінам (особливо пов'язаним із реорганізацією структури, скороченням чисельності працівників і т. д.).

3. Внутрішній ПР – один із механізмів, що забезпечують **стабільність бізнесу**. Ефективна внутрішньокорпоративна робота – запорука безпеки підприємства, його стабільності до зовнішніх криз. Будь-які втручання ззовні будуть розбиватись об сформовану в корпорації єдність. Коли люди об'єднані загальними планами на майбутнє,

---

<sup>2</sup> Внутренний (внутрикорпоративный PR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.asgard.fromru.com/vp.htm>

стратегією по його досягненню, коли кожному зрозуміла роль у цих процесах, то робота йде набагато ефективніше. Корпоративна єдність – запобіжник, що дозволить стримати тиск будь-яких зовнішніх впливів<sup>3</sup>.

Про все це свідчать наведені нижче цифри та факти:

- 20 % успіху підприємства – це технології, які використовуються, а 80 % – його корпоративна культура (на це вказав один із керівників компанії «Nucor»);

- за підрахунками консалтингової фірми «Watson Wyatt», налагоджені внутрішні комунікації приносять до 26 % додаткового прибутку. Ринкова вартість компаній із поставленою системою внутрішніх комунікацій, згідно з тим же дослідженням, може піднятися на 30 %;

- сукупний дохід акціонерів, одержуваний «кращими роботодавцями», на 24 % вищий, а плинність кадрів на 15 % нижча середньої величини. Такі керівники одержують у чотири рази більше резюме від потенційних кандидатів, а кількість днів, пропущених працівниками цих компаній через хворобу, на 45 % менша, ніж у середньому в регіоні. Такі результати змушують топ-менеджерів і власників фірм усе частіше замислюватися над вибудовуванням корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій. Інвестиції в цю сферу зростають. Згідно з даними Європейського інституту корпоративного керування, витрати на корпоративні заходи, ЗМІ та мотиваційні програми склали за минулий рік до 15 % від фонду заробітної плати<sup>4</sup>.

Чому одні країни, що мають багаті природні ресурси (нафту, газ, вугілля, ліс, чорнозем і т. д.), живуть бідно, а інші, обділені всім цим, досягли процвітання? На думку науковців, це відбувається тому, що в останніх є могутніший ресурс специфічної природи: ділова культура певного типу. Саме вона спонукує людей працювати так чи інакше, тим або іншим способом будувати свої відносини в справах. Бідність буває різна: матеріальна та соціальна. Перша – нестача продовольства, житла, одягу і т. д. Із другою значно складніше. Це відсутність у суспільстві певних традицій, звичок, навичок, ціннісних орієнтацій, які визначають гарну або погану роботу мас людей. Саме соціальна

---

<sup>3</sup> Три причини, по которым необходимо заниматься внутрикорпоративным PR [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.813.ru/page/78/>

<sup>4</sup> Затраты на внутренние коммуникации растут. Уверены ли вы в их эффективности? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ci-journal.ru/pressinfo/224/zatraty-na-vnutrennie-kommunikatsii-rastut-uvereny-li-vy-v-ikh-effektivnosti>

бідність викликає матеріальну, а не навпаки<sup>5</sup>. Цей висновок стосується і компаній.

Високий рівень корпоративної ідентичності, лояльності персоналу, оптимальна для даного бізнесу організаційна культура – сьогодні загальноновизнані фактори успіху підприємства на ринку. Внутрішня PR-функція спрямована на створення й підтримку корпоративної соціальної відповідальності усередині організації. Мова йде про високу репутацію установи серед її персоналу, формування доброзичливого клімату усередині підприємства, підтримку почуття відповідальності та зацікавленості в справах топ-менеджменту.

Якщо відносини зі співробітниками побудовані ефективно, то компанії скоріше вдасться домогтися високого рівня моралі серед своїх службовців, сильної мотивації та продуктивності. Всі ці фактори сприяють посиленню вихідних позицій організації, тому що працівники допомагають встановлювати позитивні стосунки зі споживачами й іншими зацікавленими сторонами. Це стосується не лише комерційних, але й усіх інших структур, зокрема політичних. І політичні партії, і владні установи краще зможуть впливати на громадськість, якщо матимуть добре сформовані відносини між своїми членами та співробітниками відповідно.

Як зазначають фахівці **CIVICUS** (World Alliance for Citizen Participation) – Світового альянсу за громадську участь, щоб плекати фундамент, зростання і захист громадянських дій по всьому світу, особливо в районах, де є представницька демократія та свободи населення, потрібне світове співтовариство інформованих, натхненних, відданих осіб у боротьбі за виконання завдань, що стоять перед людством.

Щоб підвищити ефективність їхньої діяльності, потрібно розвивати внутрішні комунікаційні стратегії установи, внутрішні процеси комунікації, створювати згуртовану організаційну культуру. Варто знати, що дуже мало уваги приділяється тому, що відбувається всередині підприємства. Спілкування й обмін інформацією з колегами не беруться до уваги, коли йдеться про досягнення цілей організації, але вони мають життєво важливе значення.

«Ці зв'язки, – підкреслюється в одному з документів CIVICUS, – безпосередньо пов'язані з основою Вашої організації: людьми – персоналом, управлінцями та волонтерами, які забезпечують установі її здатність функціонувати. Розробка стабільної внутрішньої комуні-

---

<sup>5</sup> Корпоративные коммуникации (внутренний PR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rostcontract.ua/services-communication-5.html>

кації та її постійна оцінка потрібні так само, як огляд автомобілю, що проходить регулярне технічне обслуговування. Якщо багато різних частин авто не взаємодіють разом, Ви не отримаєте потрібної швидкості. Аналогічно, якщо люди, які роблять у Вашій організації, не ефективно працюють разом, установа не досягне своєї мети та швидкості. Внутрішня комунікаційна стратегія є ключем до забезпечення згуртування організації, орієнтованої на досягнення її цілей і завдань»<sup>6</sup>.

### **Контрольні питання**

1. Які парадигми, що характеризують організацію взаємодії та комунікації, Вам відомі? У чому проявляються їх особливості?
2. Яка з моделей має найбільш консервативний характер і невисоку здатність до організаційних змін?
3. Яка з моделей має найбільш жорсткий функціональний поділ?
4. Яка з моделей досить демократична, адаптивна, легко може бути змінена?
5. Які основні причини змушують організації займатися внутрішнім корпоративним ПР?
6. Чому одні країни, що мають багаті природні ресурси (нафту, газ, вугілля, ліс, чорнозем і т. д.), живуть бідно, а інші, обділені всім цим, досягли процвітання? Якою мірою це висловлювання стосується фірм і компаній?
7. Як Ви розумієте висловлювання: «Внутрішня комунікаційна стратегія є ключем до забезпечення згуртування організації, орієнтованої на досягнення її цілей і завдань»?
8. Чому налагоджені внутрішні комунікації приносять компанії додатковий прибуток?

## **Тема 2. Внутрішні (корпоративні) комунікації: сутнісні характеристики**

### **2.1. Особливості внутрішніх корпоративних комунікацій: мета, завдання, структура, засоби реалізації**

Термін «корпоративні комунікації» увійшов у науковий і практичний обіг порівняно нещодавно. За словами британського вченого

---

<sup>6</sup> Internal Communication Toolkit by Jessica Hume [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.civicus.org/view/media/CIVICUS InternalCommunication Toolkit.pdf](https://www.civicus.org/view/media/CIVICUS%20InternalCommunication%20Toolkit.pdf)

Дж. Корнеліссена, останні десятиліття помітно зростає кількість досліджень корпоративних комунікацій, хоча донедавна вивчення цієї проблеми здійснювалось у рамках різних наукових дисциплін, зокрема соціальної психології, соціології й економічних наук. Сьогодні, на його думку, спостерігається формування єдиної теоретичної дисципліни корпоративних комунікацій, яка має два основні теоретичні напрями, пов'язані з теоріями комунікації й управління<sup>7</sup>.

Дж. Корнеліссен визначає корпоративні комунікації як **функцію управління**, яка відповідає за здійснення нагляду та координації роботи, що виконується у різних спеціальних галузях, зокрема зв'язках із медіа, зовнішніх і внутрішніх комунікаціях<sup>8</sup>.

Український учений Д. Олтаржевський, підкреслюючи, що точку зору зазначеного науковця поділяють і інші, справедливо стверджує: комунікації в сучасному бізнесі є не просто допоміжною сферою діяльності та необхідною складовою для прийняття управлінських рішень. Вони є певним **стратегічним напрямом роботи компанії**, зосередженим на досягненні маркетингових цілей, послідовному формуванні позитивного іміджу, управлінні корпоративними знаннями, організації взаємодії з персоналом, споживачами, інвесторами тощо. При цьому всі зв'язки підприємства (і зовнішні, і внутрішні) мають розглядатися відповідно до довгострокових стратегічних цілей як єдиний механізм, комплекс налагоджених відносин із усіма дійовими особами корпоративного інформаційного простору<sup>9</sup>.

Предметом розгляду у нашому навчальному курсі є другий різновид корпоративних комунікацій компанії. Визначення, що описують термін «внутрішні корпоративні комунікації», різноманітні. Їх основна суть зводиться до того, що це система відносин і процесів у конкретній компанії в рамках існуючої структури відділів і підрозділів. Для всіх організацій внутрішні комунікації становлять інтерес як засоби покращення умов та ефективності праці, що дозволяють вирішити ряд традиційних проблем (плинність кадрів, нелояльне відношення персоналу, конфлікти в колективі, збої та простої).

---

<sup>7</sup> Cornelissen J. P. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice / Joep P. Cornelissen. – SAGE Publications Ltd, 2008. – 280 p. – P. 7.

<sup>8</sup> Cornelissen J. P. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice / Joep P. Cornelissen. – SAGE Publications Ltd, 2008. – 280 p. – P. 4–5.

<sup>9</sup> Олтаржевський Д. О. Внутрішньофірмові медіа та їх значення в корпоративних комунікаціях / Д. О. Олтаржевський // Інформаційне суспільство : наук. журн. – К. – 2012. – Вип. 16. – Липень–грудень. – С. 5–9.



Людина, яка йде на роботу з радістю, здатна працювати більш продуктивно й ефективно у порівнянні з особою, що приходить у поганому настрої. Отож, усі заходи, що вживаються для оптимізації внутрішніх корпоративних комунікацій, зводяться до усунення конкретних перешкод і труднощів, які існують усередині компанії, що, у свою чергу, дозволяє вирішити постійні проблеми, котрі виникають у процесі роботи, й поліпшити настрій колективу, створивши тим самим міцну підставу для зростання ефективності праці.

У багатьох підприємствах вважається, що внутрішній ПР, внутрішні корпоративні комунікації – це лише видання корпоративної газети, організація й забезпечення Інтранету, проведення вечірок і заходів. Тим часом керування внутрішніми комунікаціями – це повноцінний і дуже впливовий на кінцевий результат бізнес-процес із цілями та методами, структурою, стратегією й іншими атрибутами. Наведемо кілька визначень поняття внутрішніх корпоративних комунікацій, що подані у науковій літературі.

**Внутрішні корпоративні комунікації** – це комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, формування корпоративної ідентичності та лояльності, впровадження і розвиток корпоративних культурних стандартів тощо.

Від того, наскільки точно працівники уявляють стратегію бізнесу, його можливості й результати, по яких каналах організоване спілкування «по вертикалі» та «горизонталі», як використовується творчий колективний потенціал, наскільки близький персоналу корпоративний імідж, залежить його задоволення роботою в компанії, її привабливість для партнерів та акціонерів, особливо для закордонних інвесторів, для яких якість корпоративної культури є одним із обов'язкових атрибутів надійності та перспективності установи.

**Внутрішні корпоративні комунікації** – це система взаємовідносин в організації, що базується на принципах корпоративної етики та культури. Все це є чітко продуманою і зваженою інформаційно-комунікаційною політикою, спрямованою на підтримку позитивного іміджу у свідомості співробітників<sup>10</sup>.

**Внутрішні корпоративні комунікації** – це частина загального комунікаційного потоку компанії, зміст якої становлять різні відо-

---

<sup>10</sup> Минаева Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика. Учеб. пособие для студ. вузов / Л. В. Минаева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 287 с. – С. 13.

мості раціонального або емоційного характеру. Їх мета полягає у встановленні, підтримці та розвитку добропорядних відносин між співробітниками, персоналом і керівництвом (менеджерами вищої ланки).

Безперервне забезпечення різноспрямованих потоків інформації дійсно сприяє ефективній діяльності компанії, росту нематеріальних і матеріальних активів. Про це свідчить той факт, що 84 % співробітників, які знають, що робить їхній бізнес успішним, хочуть допомогти у цьому. Серед тих, хто не розуміє, тільки 46 % розділяють це почуття. Коли співробітники усвідомлюють свою роль у бізнесі, 91 % із них працюватиме на успіх, але їхнє число різко знизиться до 23 %, якщо цього не буде досягнуто. Таким чином, люди, які розуміють перспективу, скоріше допоможуть корпорації досягти процвітання<sup>11</sup>.

*«У наше інформаційне століття внутрішні комунікації являють собою той інструмент, що дозволяє компаніям задіяти інтелектуальні та творчі здібності співробітників для того, щоб створювати цінність. І хоча світ стає усе складнішим, люди, як і раніше, хочуть знати правду – просто правду – про те, що відбувається», – зазначав Білл Кверк<sup>12</sup>.*

**Ядро, основа внутрішніх комунікацій – внутрішній ПР організації** – це комунікативна функція керування, спеціалізована ПР-діяльність, спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей менеджменту компанії; створення та зміцнення у співробітників корпоративної прихильності, мотивації до ефективного виконання функціональних обов'язків і комерційної творчості; збільшення стійкості команди до впливу стресових кризових явищ в організації<sup>13</sup>.

Внутрішній (внутрішньокорпоративний) ПР розглядається також як керована діяльність з розвитку корпоративної культури, в основі якої лежать ті ідеї, погляди, основні цінності, які поділяються членами команди, а також вирішуються завдання забезпечення опера-

---

<sup>11</sup> Щекина И. А. Системный подход к построению внутрифирменной коммуникации / И. А. Щекина // Коммуникация в современном мире. Материалы Всероссийской научно-практ. конф. «Проблемы массовой коммуникации» 12–14 мая 2010 г. Часть II. Под общ. ред. проф. В. В. Тулупова. – Воронеж, Факультет журн-ки ВГУ, 2010. – 140 с. – С. 128.

<sup>12</sup> Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006. – 416 с. – С. 33.

<sup>13</sup> Корпоративные коммуникации (внутренний PR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rostcontract.ua/services-communication-5.html>

тивних даних про настрої, потреби, тенденції в компанії й цільового інформаційного впливу на внутрішнє середовище організації.

**Мета внутрішніх PR-комунікацій** – повідомлення персоналу про популярні та непопулярні управлінські рішення, створення системи результативної взаємодії між співробітниками, підрозділами, керівниками установи.

### **Загальні завдання внутрішнього PR:**

- зміцнення корпоративної прихильності працівників за допомогою цілеспрямованої PR-комунікації, всіх видів спеціальних PR-подій. Такі заходи підвищують почуття причетності членів організації до її стратегічних установок і цілей, справедливості;
- створення емоційно-психологічних мотиваторів для ефективної праці та корпоративної прихильності співробітників. Це здійснюється за допомогою надання їм своєчасної, повної, об'єктивної інформації, що задовольняє їхні емоційні запити, а також потреби в статусі, самоактуалізації, приналежності до групи;
- зменшення ступеня впливу стресових факторів на команду шляхом оперативного надання відомостей, що знижують стан тривожності та невизначеності;
- інформування співробітників про дієвість конкретних рішень менеджменту, ділову культуру організації загалом.

### **Конкретні завдання внутрішнього PR:**

1. Визначення довгострокових PR-цілей розвитку культури.
2. Перевірка відповідності якості реальних комунікацій організації її цільовим аудиторіям через призму певних довгострокових PR-цілей (PR-аудит).
3. Визначення PR-цілей перехідного періоду.
4. Розробка системи постійної неподієвої PR-комунікації (внутрішньокорпоративне видання, сайт, річний звіт і т. д.).
5. Визначення критеріїв досягнення PR-результату.
6. Встановлення загального PR-бюджету.

Розглядаючи сутність внутрішньокорпоративних комунікацій у такому контексті, російський центр «Асгард» пропонує наступний **алгоритм налагодження внутрішньої інформаційної діяльності:**

- розробка й упровадження корпоративних правил компанії (місія, філософія, корпоративна культура);

- проведення корпоративних тренінгів (внутрішніх і зовнішніх);
- регулярне інформування співробітників про досягнення компанії за допомогою внутрішнього бюлетеня або корпоративної газети;
- налагодження двостороннього зв'язку між керівництвом і персоналом;
- дотримання корпоративних традицій (день компанії, день народження співробітників, номінація та нагородження кращих по закінченню звітного періоду і т. д.);
- заохочення участі працівників у прийнятті рішень;
- створення корпоративного ролика, що оповідає про досягнення компанії та перспективи розвитку бізнесу<sup>14</sup>.

Внутрішній ПР не лише вирішує перелічені завдання, але й розвиває певні персональні якості працівників: прагнення до найвищої ефективності персональної діяльності, підвищення кваліфікації; творчий підхід до виконання роботи; націленість на кінцевий результат; персональна відповідальність за долю компанії; гордість за її успіхи; клієнт-орієнтованість; ставлення фахівця до компанії як до родини; прийняття цілей організації як передумов досягнення основних кар'єрних і життєвих цілей.

Для реалізації поставленої мети застосовуються такі групи **засобів внутрішнього ПР**: спеціальні корпоративні події; внутрішньо-корпоративні ЗМІ; інформаційні мережі, зокрема Інтранет; канали усної комунікації співробітників; наради, планерки й інші інструменти внутрішньої комунікації.

Незважаючи на глибокі культурні та соціальні розбіжності між різними країнами в цьому питанні, є ряд **основних принципів**, яких дотримуються успішно працюючі компанії у стосунках зі своїми працівниками:

- забезпечення необхідних норм охорони та гігієни праці;
- належне дотримання трудового законодавства;
- принципи найму, оплати праці та службового підвищення без якоїсь дискримінації;
- повага до права персоналу брати участь у профспілкової діяльності;
- ефективні системи консультацій із колективом щодо умов праці й інших питань, які можуть безпосередньо виникати на робочому місці;

---

<sup>14</sup> Внутренний (внутрикорпоративный PR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.asgard.fromru.com/vp.htm>

- чітко сформульовані та прозорі принципи оплати праці, пільг, службового підвищення тощо;

- турбота про добробут загалом, що підтверджується акуратним перерахуванням обов'язкових і добровільних внесків у пенсійні фонди працівників і т. д.

Фахівці CIVICUS зазначають, що організації часто не в змозі стратегічно планувати свої внутрішні комунікації (на відміну від зовнішніх). Тобто, внутрішні комунікації, як правило, здійснюються спонтанно або неповно, а якщо плануються, то лише у відповідь на конкретні заходи (наприклад, скорочення персоналу). Тим не менш, ефективні внутрішні комунікації мають плануватися не тільки для вирішення конкретних питань, але й для довгострокового благополуччя організації. Є кілька основних принципів здійснення ефективної внутрішньої комунікації:

- розробка довгострокової орієнтації;
- чітке визначення її значення для конкретної організації;
- використання комплексних методів, поширених у комунікаційній діяльності;
- визначення конкретних цілей для внутрішньої комунікаційної стратегії;
- забезпечення послідовності повідомлень<sup>15</sup>.

### **Спільне та відмінне внутрішньої і зовнішньої комунікацій:**

1. Вони здійснюються у **двох основних напрямках** (дослідження середовища та вплив на різні цільові групи), підпорядковуючись одному алгоритму діяльності.

2. Зовнішні та внутрішні комунікації втілюються в основному за допомогою **тих же методів**. Проте перші – переважно масові, а другі – групові або міжособистісні. Це, зрозуміло, накладає відбиток на вибір і застосування конкретних методів, форм та прийомів ПР. Пріоритет тут мають неформальні стосунки.

3. У внутрішніх комунікаціях **велике значення належить керівникам** організації, тому ефективні комунікації з персоналом неможливі лише силами працівників ПР.

---

<sup>15</sup> Internal Communication Toolkit by Jessica Hume [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.civicus.org/view/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.pdf>

4. І зовнішня, і внутрішня комунікації ґрунтуються на **єдиній корпоративній філософії (ідеології)** і в умовах її відсутності можуть бути недостатньо ефективними, спрямованими на різні цілі.

5. Внутрішні комунікації **й опосередковано, і безпосередньо** торкаються зовнішньої громадськості. Опосередковано – кожен працівник має сім'ю, друзів, сусідів (зовнішня громадськість). До них потрапляє частина інформації, яку отримує співробітник компанії. З іншого боку, оцінки, реакції останнього можуть значною мірою зумовлюватися його оточенням. Безпосередньо – члени сім'ї працівника стають об'єктом внутрішніх комунікацій (привітання зі святом, важливою подією – народження, одруження дітей, їхні успіхи у школі та виші тощо; участь у корпоративних заходах – вечорах, банкетах, святкуваннях).

6. Персонал, який є об'єктом внутрішніх комунікацій, одночасно виступає і **суб'єктом зовнішніх комунікацій**. Працівник підприємства є посередником, завдяки якому громадськість отримує інформацію про організацію та формує своє ставлення до неї. Під час одного з опитувань було встановлено, що кожен співробітник здійснює вплив у середньому на 50 осіб. «Покупець, що особисто знайомий з кимось із працівників, краще ставиться до цієї фірми»<sup>16</sup>.

7. Треба враховувати, що **персонал знаходиться під впливом не лише внутрішніх комунікацій, а й зовнішніх** (як мешканець міста, споживач продукції тощо). Їхня неузгодженість, суперечливість призводить до негативності як однієї, так і іншої комунікації.

Дослідження російських фахівців вказує на низку перешкод, що виникають у розвитку ефективної системи внутрішніх комунікацій:

- по-перше, **низький статус** галузі внутрішніх комунікацій серед існуючих бізнес-процесів. Керівництво часто недооцінює значущість цієї функції, не розуміє зв'язку ефективності внутрішніх комунікацій із досягненням бізнес-результатів. Але без підтримки зі сторони топ-менеджменту розвиток внутрішніх комунікацій практично неможливий;

- по-друге, **низька відповідальність** щодо забезпечення комунікаційного процесу середнього та лінійного менеджменту й відсутність у них навичок конструктивної комунікації (часто ці керівники не визнають за собою ролі комунікаторів, вважаючи, що трансляція корпоративної комунікації є обов'язком виключно працівників спеціалізованих інформаційно-комунікаційних підрозділів);

---

<sup>16</sup> Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. [Текст] / Є. Б. Тихомирова. – Київ : НМЦВО, 2001. – 560 с.

- по-третє, **інертність** співробітників організації, які, не довіряючи керівництву, не вірять у дієвість інструментів внутрішніх комунікацій і не виявляють до них належного інтересу;
- по-четверте, певні **технологічні й організаційні складнощі**, що існують у компаніях (територіальна роздрібненість, специфіка окремих підрозділів, недосконала інформаційно-технологічна структура);
- по-п'яте, **відсутність** у багатьох компаніях внутрішніх комунікаційних **стандартів**<sup>17</sup>.

Ці висновки значною мірою стосуються і ситуації з розвитком внутрішньої комунікації, що склалася в Україні, а тому потребують врахування у подальшій діяльності в цій галузі.

### **Фактори впливу на корпоративні комунікації**

**Особливості політичного режиму в країні**, де виникла і функціонує організація чи установа. У демократичному суспільстві комунікації підприємства мають демократичний характер і здійснюються в усіх напрямках. У тоталітарних державах, де цінність людини незначна, комунікації з внутрішньою громадськістю, як правило, нерозвинуті і здійснюються «зверху вниз». Зворотний зв'язок не важливий у прийнятті рішень керівництвом. Підприємство завжди відображає відносини та зв'язки, що існують у суспільстві. Відсутність гласності в останньому спричиняє це ж на підприємстві.

**Особливості механізму відносин політичної влади та корпорації**, які зумовлюють самостійність і незалежність адміністрації останньої у вирішенні найважливіших питань управління та виробництва. Диктат держави на підприємствах перетворюється в диктат адміністрації. Це має такі ж наслідки, про які йшлося вище.

**Потужність і величина корпорацій**. На невеликих підприємствах, де всі один одного знають, переважають неформальні комунікації. Там немає потреби створювати великі служби ПР. На великих підприємствах переважають формальні комунікації. Вони мають особливий характер і складну структуру комунікаційних служб.

**Структурні та технологічні особливості** підприємства й організації виробничого процесу. У корпораціях, де персонал зосереджений достатньо компактно, є чітка структурованість, комунікаційний процес традиційно здійснюється за допомогою контактів, які техніч-

---

<sup>17</sup> Внутренние коммуникации и их роль в системе управления российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://incorpore.ru/files//IntraCom%20in%20Russia\\_research\\_jan2010.pdf](http://incorpore.ru/files//IntraCom%20in%20Russia_research_jan2010.pdf)

но не опосередковані. У так званих віртуальних компаніях, у яких співробітники, маючи доступ до комп'ютерних мереж, можуть працювати на різних континентах, виникають свої проблеми, для вирішення яких застосовують специфічні засоби комунікації.

**Соціальний склад персоналу** потребує врахування психологічних та інших особливостей окремих соціальних груп під час здійснення комунікації (молодь, жінки, велика кількість різноманітних професійних та етнічних груп тощо).

**Особливості корпоративної філософії.** Від неї залежать цілі та завдання діяльності організації, що потребує застосування специфічних засобів комунікації.

**Національні та культурні традиції країни.** Вони зумовлюють не лише методи та прийоми внутрішніх комунікацій, але й їхній зміст і порядок застосування.

### **Найважливіші правила побудови корпоративних комунікацій**

**Забезпечення свободи вираження власної думки,** зокрема критичної, для працівників усіх рівнів організації чи установи.

**Відсутність привілеїв для окремих груп співробітників,** їх рівноправність і можливість вільного спілкування з керівництвом.

**Часовий пріоритет внутрішніх комунікацій над зовнішніми.** Науковці зауважують, що найгірше, коли працівники дізнаються про погані новини не від свого керівництва, а з інформаційного випуску телебачення. В ефективно діючих організаціях співробітники забезпечуються правдивими та повними відомостями до того, як вони стануть доступними для журналістів. Будучи краще поінформованим, ніж інші, працівник гордитиметься тим, що працює в компанії.

**Дотримання точності та правдивості** у корпоративних комунікаціях. Фахівці зазначають, що всі матеріали, призначені для внутрішніх комунікацій, повинні бути конкретними та викладені зрозумілою мовою. На їхню думку, контактна аудиторія співробітників є найскладнішою. Люди працюють в організації кожен день, добре знають усі внутрішні проблеми, традиції, історію установи, діють у межах фірмової культури, їх важко обдурити, тому менеджмент зобов'язаний завжди говорити лише правду.

Дослідження показали, що для того, щоб персонал довіряв менеджерам, необхідно дотримуватися певних умов:

- менеджери повинні спілкуватися з підлеглими якомога частіше, доводячи інформацію до співробітників до того, як вона стала відомою іншим;



- усіляко підтримувати довіру до них, повідомляючи не лише добрі, але й погані новини;

- безпосередньо й опосередковано залучати працівників до процесу управління шляхом виявлення їх думок і позицій, внесенням пропозицій щодо вивчення запропонованих ними ідей.

Таких умов повинні дотримуватись і працівники ПР-служби, які займаються корпоративними комунікаціями.

**Здійснення постійного спостереження за поведінкою персоналу**, щоб виявляти проблеми всередині організації та допомагати вирішувати їх.

**Забезпечення постійних комунікацій зі співробітниками.** Епізодичне спілкування з персоналом малоефективне. Воно не гарантує довіри у стосунках і не запобігає виникненню негативних чуток.

**Виконання обіцянок і чесність** у взаємовідносинах сприяють формуванню взаємної довіри та допомагають виходити з кризових ситуацій із найменшими втратами.

**Персоналізація корпоративних комунікацій.** Фахівці зазначають, що всі співробітники потребують персональної уваги тих, на кого вони працюють. У деяких компаніях для задоволення такої потреби використовують бейджі (нагрудні таблички з іменами та прізвищами конкретних осіб)<sup>18</sup>.

## ***2.2. Міжнародний досвід у сфері організації внутрішніх комунікацій***<sup>19</sup>

Деякі країни Заходу, наприклад, США та Японія) досягли у цій галузі істотних успіхів. США були й залишаються найбільш потужною «управлінською державою», в якій внутрішні комунікації компаній виокремлено в окремий підрозділ ПР. Досвід Японії також цікавий для нас тому, що використовувані у фірмах цієї країни методи внутрішньої комунікації, як показали практика та час, досить ефективні. Крім цього, не може не викликати інтерес феномен «японського економічного чуда», коли всього за 20 років держава, що програла й

---

<sup>18</sup> Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. [Текст] / Є. Б. Тихомирова. – Київ : НМЦВО, 2001. – 560 с.

<sup>19</sup> Седова Мария. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев // Лаборатория рекламы. – №4. – 2003. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>

була зруйнована в Другій світовій війні, стала одним із лідерів світового ринку.

Основні розходження між японським і американським підходами, виявлені російськими дослідниками, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Внутрішні комунікації у США та Японії

Параметри порівняння	Японський підхід	Американський підхід
<b>Головна мета</b>	Збереження зайнятості, поліпшення умов праці робітників, зростання прибутку	Збільшення річного прибутку та дивідендів вкладників
<b>Відповідальність</b>	Робота – це групова відповідальність	Індивідуальна, кожен відповідає за себе
<b>Орієнтація</b>	На перспективи та стабільність	На прибуток
<b>Основний мотиватор</b>	Ідеологія	Прибуток
<b>Прийняття рішень</b>	Групове. Знизу нагору	Індивідуальне. Зверху донизу
<b>Робоча атмосфера</b>	Фірма – одна родина. Гармонія	Тверда конкуренція, недовіра

Фахівці вважають, що американський підхід до внутрішніх комунікацій, очевидно, почав формуватися зі школи людських відносин і біхевіоральних концепцій, які вважають головним елементом організації поведінку людей. Японський же заснований на національних та історико-культурних традиціях народу. Багато чого тут привнесено з досвіду інших країн, зокрема США<sup>20</sup>.

Хоча на перший погляд здається, що ці підходи абсолютно різні, насправді внутрішні комунікації в США та Японії можна символічно представити як сполучену посудину, яка замість рідини (або газу) заповнена ідеями. Вони плавно «переливаються» з однієї країни в іншу, приживаються в одній із них і залишаються непоміченими в іншій. Наприклад, ідея про необхідність створення руху за підвищення якості продукції належить американським фахівцям із прикладної статистики У. Демінгу та Дж. Джурану. Однак «гуртки якості» одер-

<sup>20</sup> Седова М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев / Мария Седова // Лаборатория рекламы. – № 4. – 2003. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>

жали своє поширення в Японії в 50-х рр. ХХ ст., а в США (зокрема, в компанії «Дженерал Електрик») стали застосовуватися лише в другій половині 70-х рр. (після успішного впровадження цього нововведення в японських фірмах). Майже аналогічна ситуація склалася із народженою в Америці системою поставок «точно вчасно». Вона принесла гарні результати в Японії, але не знайшла підтримки в США.

Зовсім інша доля такого суто японського явища, як «довічний найм»: фірма гарантує своїм працівникам зайнятість до їхнього виходу на пенсію. Незважаючи на те, що ця система – потужний засіб мотиваційного впливу, вона не прижилася в Америці.

Беручи до уваги те, що Україна перебуває на своєрідному роздоріжжі, для неї не буде зайвим вивчити та проаналізувати досвід інших країн. Це зовсім не означає, що потрібно копіювати той або інший підхід. Що прижилося в одній країні, не обов'язково знайде своє місце в іншій.

На думку японського дослідника Чийе Накане, внутрішня структура соціальних груп охоплює два види взаємин між людьми:

- горизонтальний – стосунки усередині сукупності індивідів, які мають загальні риси (наприклад, одна професія);
- вертикальний – взаємини осіб, пов'язаних соціально (наприклад, члени однієї родини, клану, клубу)<sup>21</sup>.

Саме другий, вертикальний тип відносин є характерним для японської корпорації. Група, до якої належить японець, для нього так само значима, як родина. Внутрішні конфлікти в компанії зведені до мінімуму. Звідси – дружелюбні відносини між співробітниками. У Японії фірма вважається цілим, живим організмом, наділеним душею (звісно, корпоративною).

Якщо ж говорити про американські компанії, то для них характерний скоріше горизонтальний тип взаємин. Він близький і українським внутрішнім комунікаціям. У групах панує обстановка сумніві, підозр, адже ваш нинішній колега завтра може стати конкурентом. Керівники та працівники не довіряють один одному. Панує атмосфера індивідуальності, егоїзму. Звідси – сильна конкуренція, суперництво.

Інша важлива деталь для розуміння внутрішніх комунікацій – вплив на них тих або інших концепцій. У США, наприклад, поширені

---

<sup>21</sup> Седова М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев / Мария Седова // Лаборатория рекламы. – № 4. – 2003. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>

теорії X і Y Макгрегора, які відображають полярні позиції та погляди. Перша дотримується таких постулатів: людина від природи ледача (вона намагається якнайменше працювати, воліє, щоб нею керували, їй бракує честолюбства, відповідальності; співробітник байдужний до потреб компанії). Такий погляд втілюється в політику «батога та пряника» (загроза безробіття і гроші).

Згідно з теорією Y, люди не пасивні та не протидіють організації. Мотивація, можливість розвитку, здатність брати на себе відповідальність, готовність направляти власну поведінку на досягнення цілей підприємства – все це в працівниках є. Якщо керівник поділяє погляди теорії Y, то особливу увагу він приділяє формуванню корпоративної свідомості (в ідеалі цілі робітників і компанії повністю збігаються). «Дотримання теорії Y може багато чого дати для поліпшення внутрішніх комунікацій, у тому числі допоможе пом'якшити конфлікти в організації», – говорив Макгрегор.

Японці ж розвили й успішно застосовують модель людського потенціалу, так звану теорію Z, відповідно до якої на перший план висувається ідея про те, що людям властиве прагнення застосовувати та розвивати свої таланти, одержуючи від цього задоволення. Ця концепція орієнтується на такі умови праці, в яких виникає можливість розвитку у працівника здібностей і прагнень до самоврядування та самоконтролю. Як же цього домогтися?

По-перше, за допомогою внесення пропозицій співробітниками, кращі з яких втілюються в життя. Для працівника це велика честь. У Японії взагалі більше покладаються на винагороду, ніж на покарання (на відміну від США). Винагороди видаються за корисні пропозиції, видатні результати на навчальних курсах, відмінне виконання обов'язків і т. д. Вони бувають різних типів: грамоти, подарунки, гроші або додаткова відпустка.

По-друге, якщо співробітник бере участь у прийнятті рішень, то почуває себе значимим для компанії, розуміє, що його думку цінують, а пропозиції розглядають серйозно.

В Америці, наприклад, поширена доктрина виробничої демократії («демократії на робочих місцях»), пов'язана із залученням до керування непрофесіоналів. Це своєрідна форма співучасті всіх працівників організації в розв'язанні питань, що зачіпають їхні інтереси.

Як породження концепції людського потенціалу можна розглядати систему групового прийняття рішень «риджи» у Японії. Сутність її в тім, що все вирішується шляхом консенсусу. Передба-

чається, що жодна людина не має права одноосібно прийняти рішення. За його ухвалене несе відповідальність уся група. Звідси випливають тверда впевненість співробітника в тім, що його цінують в організації, і його намагання її не підвести<sup>22</sup>.

Один цікавий факт: якщо ви запитате в японця, чим він займається, то у відповідь почуєте лише назву компанії, жодної згадки про рід заняття (професію). Тобто, людина ототожнює себе з організацією. Багато службовців рідко беруть відпочинок і часто не повністю використовують свою оплачувану відпустку, тому що переконані, що їхній обов'язок – працювати, коли компанія бідує. Тим самим вони проявляють відданість. У співробітників не виникає почуття, що фірма їх експлуатує, чого не можна сказати про американських та інших колег.

І вищі посадові особи, і рядові службовці вважають себе представниками компанії. У Японії кожен працівник переконаний, що є важливою та необхідною особою в організації. Тобто, він ототожнює себе з фірмою.

Чому так відбувається? Очевидно, це виникає зі своєї ідеології, що панує тут. Ідеологія – основна чинність внутрішніх комунікацій у Японії. Головна мета впливу на працівника – вироблення в нього ставлення до організації, у якій він трудиться, як до єдиної родини. Іншим напрямом ідеологічної діяльності є виховання у співробітників японської фірми почуття патріотизму щодо своєї компанії, гордості за неї.

Найсильнішими чинниками мотивації в Японії є корпоративний дух – злиття з фірмою та відданість її ідеалам. В основі цієї ідеї лежить психологія групи, що ставить інтереси суспільства вище особистих.

Варто відзначити, що японці вважають фірму незначною, якщо вона піклується тільки про одержання прибутку та не хоче нести жодної відповідальності перед громадськістю. Один із засновників компанії «Panasonic» І. Мацусита відзначає: «Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певні цілі, відмінні від одержання прибутку, цілі, які виправдують її існування. Вона зобов'язана мати власне покликання в цьому світі. Якщо у керівника є розуміння цієї місії, він доведе до свідомості службовців, чого хоче досягти компа-

---

<sup>22</sup> Седова М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев / Мария Седова // Лаборатория рекламы. – № 4. – 2003. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>

нія, вкаже її ідеали. І якщо його підлеглі усвідомлюють це, вони одержать стимул до більш напруженої спільної роботи в ім'я досягнення загальної мети»<sup>23</sup>.

Тут важливу роль грає загальне для всіх працівників фірми розуміння корпоративних цінностей (наприклад, якості продукції). Для цього використовують тактику гасел. Ефективно діє й база даних про політику та діяльність компанії. Отже, жодних розбіжностей і чуток щодо цілей, пріоритетів корпорації немає і не може бути.

Загалом же корпоративна філософія – дуже важливий пункт у внутрішніх комунікаціях. В американських компаніях із приходом нового керуючого з новими поглядами іншими стають цілі та пріоритети фірми. У Японії навіть зі зміною керівництва корпоративна філософія буде існувати, як і раніше. Словом, чинність – у єдності!

Підбиваючи підсумок, потрібно сказати, що і японці, й американці високо оцінюють роль внутрішніх комунікацій в успішному та прибутковому функціонуванні корпорації. Підтвердженням цього є незліченні суперечки навколо цієї проблеми. Чий же підхід краще? Як вважають російські дослідники, ми повинні задати собі не це питання, а інше.

### **Що з досвіду побудови внутрішніх комунікацій у Японії й Америці застосоване у нас?**

Ефективною для наших компаній може виявитися система колективного прийняття рішень, хоча з декількома застереженнями. Головне – у штаті організації обов'язково повинні бути фахівці, здатні вирішувати широке коло проблем різного характеру.

Крім того, внутрішнім комунікаціям необхідний достатній ступінь мотивації працівника, який ґрунтується не тільки на матеріальній винагороді, але й на моральному заохоченні. По-перше, треба краще придивитися до ідеї створення філософії корпорації. Компанії необхідні чітка мета, що враховує й інтереси працівників; пріоритети, відомі громадськості; внутрішні «ідеологічні» правила, які знали б усі співробітники.

Багато фірм у нас сприймають корпоративну філософію лише як набір зовнішніх атрибутів. Звичайно, одяг співробітників, продукція з

---

<sup>23</sup> Седова М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев / Мария Седова // Лаборатория рекламы. – № 4. – 2003. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>

логотипами підприємства грають не останню роль у формуванні корпоративної свідомості, але й не першу. Що ж головне?

Працівник повинен почувати себе невід'ємною частиною фірми, членом великої родини, знати, що тут він знайде визнання власних здібностей, підтримку, зможе реалізуватися як професіонал. А ось методи, які для цього використовує керівник, не настільки важливі! Хоча вдалих прикладів створення внутрішніх комунікацій як у Японії, так і в США достатньо<sup>24</sup>.

Директор консалтингового агентства Incorpore Н. Мандрова, аналізуючи практику внутрішніх комунікацій у США, Великобританії та Франції, реконструювала найбільш поширені у цих країнах підходи до реалізації функцій внутрішніх комунікацій таким чином.

- Фахівці зі США трактують призначення внутрішніх комунікацій як сприяння досягненню стратегічних цілей бізнесу. Американська організаційна культура (як і англосаксонська) заохочує неформальний інформаційний обмін: неформальні мережі усередині установи, міжособистісні комунікації (face to face). Це спричиняє меншу увагу американських професіоналів до формальних каналів комунікації усередині фірми (менше «паперового» інформаційного обміну).

Американці говорять про внутрішні комунікації як про щоденну практику, де інструменти є не більш, ніж додатком до міжособистісних комунікацій. Їх відрізняє системний підхід до внутрішніх комунікацій (часто використовується термін «організаційна комунікація»), в якому бере участь кожний працівник компанії. Особливе значення надається лінійним менеджерам як ключовим учасникам внутрішніх комунікацій, посередникам у глобальній комунікації, оскільки саме вони адаптують інформацію до локального контексту.

Завданням внутрішніх комунікацій у США також вважається підтримка задоволеності персоналу. Переважає принцип простоти та доступності комунікацій, що обумовлює широке застосування електронних засобів доставки повідомлень (наприклад, web casting, e-mail) і дозволяє дотримуватися швидкості комунікації та графіка. Популярність корпоративних івентів (таких, як святкові поздоровлення, корпоративні нагороди та премії) дозволяє деяким фахівцям називати американську корпоративну культуру монументальною. Американські

---

<sup>24</sup> Седова М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев / Мария Седова // Лаборатория рекламы. – № 4. – 2003. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>

фахівці фокусуються на системі «3Т» (Transparency, Trust and Truth): прозорість, довіра та правдивість, погоджуючи внутрішні комунікації з етичним менеджментом. У розкритті своїх кращих практик вони більш відкриті, ніж європейці.

- **Британська школа** розглядає внутрішні комунікації поряд із репутаційним менеджментом, корпоративною соціальною відповідальністю й етикою як частину керування брендом і репутацією компанії. Працівники фірми у цій моделі розглядаються одночасно і як важливі стейкхолдери (stakeholders), і як адресанти корпоративного бренда. Внутрішні комунікації як частина політики бренда відіграють значну роль у підтримці лояльності клієнтів (через підтримку доброзичливості персоналу, підвищення клієнтського сервісу й іміджу торговельної марки). Не менш важливі й внутрішні комунікації в супроводі організаційних змін: тоді ця функція виявляється драйвером перетворень. Завдяки зв'язку внутрішніх комунікацій із репутаційним менеджментом і політикою бренда ця функція в британських компаніях стає інструментом просування фірми зовні.

Турбота про персонал стає важливим індикатором у позиціонуванні компанії як роботодавця пріоритетного вибору (best place to work) і створенні HR-бренда. Завдяки тому, що бренд компанії є нематеріальним активом із вимірною вартістю, британці вважають, що внутрішні комунікації є не витратною статтею в бюджеті фірми, а інвестицією в бренд, вираженою в акціонерній вартості. Широко поширена думка, що місце внутрішніх комунікацій у структурі підприємства повинне визначатися його стратегією, а не задаватися апріорі. Внутрішні комунікації розглядаються як міждисциплінарна практика, що здійснюється в партнерстві зі службами організаційного розвитку, ІТ, корпоративними комунікаціями й HR. Разом із тим функція внутрішніх комунікацій часто розглядається як інформаційна: завдання робити відомості доступними та ясними. Практика внутрішніх комунікацій носить у британських компаніях регулярний характер і змінюється у випадку серйозних організаційних перетворень або важливих подій. Як і фахівці в США, британці підкреслюють значимість міжособистісних комунікацій в організації, однак вони більш схильні до узагальнення практики. Надзвичайно популярні так звані Communicator's tool kits, що описують інструментарії в успішних практиках. У британських компаніях широко застосовуються регулярні внутрішні дослідження, які відіграють роль своєрідних барометрів думок в організації.



• У **Франції** внутрішні комунікації як управлінська функція перебувають на стадії формування. У країні, де сильні традиції соціальних досліджень, відбуваються серйозні зміни в корпоративному світі. З одного боку, відзначається факт низької лояльності персоналу до роботодавців, що розглядається фахівцями як виклик. З іншого – молодість професії та глобалізація бізнесу сприяють проникненню в практику запозичень із англосаксонської моделі (стейкхолдери, прозорість і т. д.).

Французькі фахівці, що перебувають у процесі пошуку й осмислення своєї ролі, приділяють багато уваги інструментам комунікацій. Вони, як і раніше, більше прихильні письмовим комунікаціям (корпоративні видання, newsletters) на відміну від своїх колег зі США та Великобританії, які на перший план виводять міжособистісне спілкування. Разом із тим французькі фахівці схильні шукати творчі й інноваційні рішення (у корпоративних івентах, конкурсах і т. д.). Спеціалісти компаній, що оперують на глобальному ринку, значну увагу приділяють міжкультурній комунікації, врахуванню мовних і культурних розходжень. Вони підкреслюють важливість структурування комунікаційних функцій на міжнародному рівні, що є ключовим чинником у пошуку рівноваги між регіональним і глобальним напрямками роботи<sup>25</sup>.

### ***2.3. Організаційні форми внутрішніх комунікацій***

У сучасному світі виживання будь-якої організації залежить від налагодження внутрішньокорпоративної комунікації. Якщо вона є неефективною, підприємство страждає. Щоб бути успішною, організація повинна мати працівників, здатних швидко, чітко та без помилок передавати й отримувати інформацію.

Для ефективною внутрішньої комунікації потрібна досконала організаційна структура комунікації. На думку Аманди Макензі-Браєдин, варто вести мову про два основні типи такої структури: неформальну та формальну.

**Неформальна структура** пов'язана з неформальними стосунками, тобто з такими, що встановлені не між посадами, а між конкретними індивідами, які їх займають. Неформальні відносини існують завжди,

---

<sup>25</sup> Мандрова Н. А. Обзор практики внутренних коммуникаций / Н. А. Мандрова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/intercommunication.htm>

оскільки неможливо втиснути в посадову інструкцію всі нюанси реального життя. Вони використовують канали, що ґрунтуються на соціальних та особистих інтересах працівників. У цьому випадку маємо справу з міжособовою комунікацією, яка відбувається шляхом передачі ідей, фактів, думок та почуттів і представлена чотирма категоріями:

- запланованими комунікаціями (розмови під час прогулянок в обідню перерву);
- призначеними комунікаціями (співробітники самі шукають колегу та тему для спілкування);
- опортуністичними комунікаціями (здійснюються по можливості – випадково побачив працівника у коридорі й обговорюєш із ним проблеми організації);
- невимушеним спілкуванням (відбувається між двома людьми, що випадково завели розмову про питання, яке вирішують на роботі)<sup>26</sup>.

**Формальна структура** охоплює стабільні й організаційно визначені канали комунікації, які відображають будову підприємства (вертикальну – зверху вниз і знизу вверху – та горизонтальну) і не залежать від суб'єктивного чинника. Йдеться про організаційну комунікацію, коли посилаються сигнали в контексті груп і компанії і використовуються специфічні форми передачі інформації – наради, презентації, інструкції, ділова документація (накази, розпорядження, плани, звіти тощо). Існуюча структура установи визначає її комунікації. На наш погляд, є кілька основних **способів формалізації комунікації**. По-перше, визначення комунікаційних функцій посадових осіб для забезпечення контактів між підрозділами організації. Наприклад, керівника та його заступників, що опікують підрозділи одного рівня, або ж координатора проектів програм, націлених на одержання певного результату або продукту. По-друге, створення цільових груп і команд, що призначені для вирішення комунікаційних завдань або проблем.

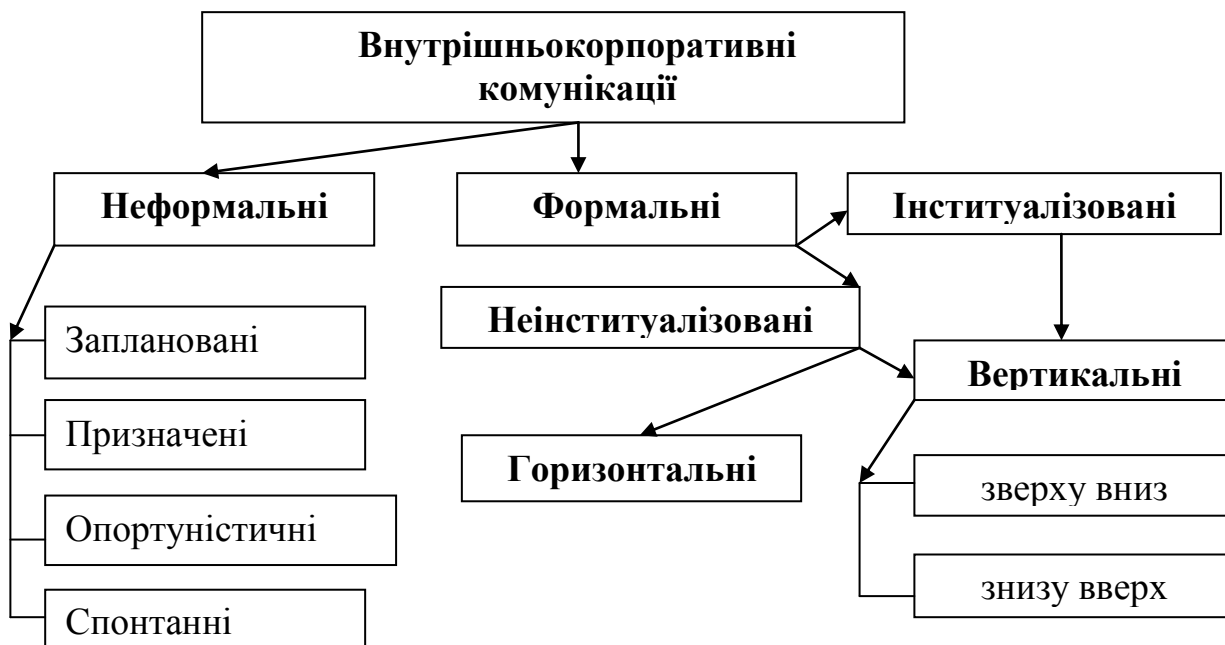
Саме тому ми вважаємо, що поняття «формальні комунікації» охоплює два види комунікацій: **неінституалізовані** (забезпечуються організаційними структурами некомунікаційного характеру); **інституалізовані** (здійснюються за допомогою спеціально створених кому-

---

<sup>26</sup> Amanda Makenzie-Braedyn. Effective Organizational Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://suite101.com/article/effective-organizational-communication-a198603>

нікаційних структур – відділами, управліннями або департаментами інформаційно-комунікаційного спрямування).

Сумуючі все вищесказане, можна запропонувати таку візуальну схему типологізації внутрішньокорпоративних комунікацій (мал. 2.1).



**Мал. 2.1.** Типологізація внутрішньоорганізаційних комунікацій

Зупинимося на характеристиці формальних комунікацій більш детально. **Неінституалізовані структури внутрішніх комунікацій** обумовлені особливостями внутрішньоорганізаційної ієрархії. Тут доречно говорити про різні рівні суб'єктних елементів внутрішньої комунікації, які представлені працівниками, що виконують різні функціональні обов'язки та відповідно до них забезпечують комунікацію з персоналом – вище керівництво об'єднань, корпорацій або підприємств (патрональні комунікації), середня ланка менеджменту, адміністрація підприємств, лінійні керівники (начальники цехів і дільниць, майстри), виробничий, допоміжний персонал, працівники філій, профспілки, громадські об'єднання. Всі вони є активними суб'єктами внутрішніх комунікацій, комунікаційні функції яких виписані у нормативних документах організації та реалізуються на практиці різною мірою.

Як справедливо зазначається у дослідженні «Внутрішні комунікації та їхня роль у системі управління російських компаній: огляд практик», внутрішні комунікації мають охоплювати всіх співробітників установи незалежно від посади та статусу. Однак керівникам

вищої, середньої ланок і лінійному менеджменту в процесі комунікації відводиться своя унікальна роль. Вони є не лише цільовою групою внутрішніх комунікацій, але й ключовою групою при організації очної комунікації з рядовими працівниками. Саме керівники повинні якісно передавати поточну інформацію, транслювати повідомлення про стратегії та цінності, заохочувати робітників до участі у процесі комунікації. Тобто, виступати не тільки «передавачами» інформації, але й організаторами процесу комунікації<sup>27</sup>.

На важливість таких комунікацій звертається увага й у документі «Європейські рекомендації та принципи корпоративного управління для нелістингових компаній»<sup>28</sup>, розробленому Європейською конфедерацією об'єднань директорів. Тут зазначається, що відкрита, неопосередкована комунікація між директорами та працівниками може бути ефективним способом розповсюдження в компанії ключових ідей і планів. У випадках, коли вона відбувається з ініціативи окремих директорів, то має входити до загальної політики внутрішнього управління, яка реалізується радою. Якщо така політика ще не була розроблена, то найкраще повідомити голові та генеральному директору про плани щодо такої комунікації. Призначаючи окрему особу, відповідальну за зв'язки зі стейкхолдерами<sup>29</sup>, Рада може сприяти їй<sup>30</sup>.

У таблиці 2.2 наведено запропоновані російською дослідницею Л. Мінаєвою особливості виконання комунікаційних функцій представниками різних рівнів менеджменту й організації.

*Таблиця 2.2.*

---

<sup>27</sup> Внутренние коммуникации и их роль в системе управления российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://incorpore.ru/files//IntraCom%20in%20Russia\\_research\\_jan2010.pdf](http://incorpore.ru/files//IntraCom%20in%20Russia_research_jan2010.pdf)

<sup>28</sup> Європейські рекомендації та принципи корпоративного управління для нелістингових компаній / Європ. конфедерація об'єднань директорів, Брюссель, Бельгія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iib.com.ua/mib\\_data/loads/cipe/materials/eu%20recommendations.pdf](http://www.iib.com.ua/mib_data/loads/cipe/materials/eu%20recommendations.pdf)

<sup>29</sup> Стейкхолдери (англ. stakeholders) – всі так звані «дієві особи» корпоративного управління, до яких входять акціонери, керівництво та працівники компанії, інвестори, фінансові установи, кредитори, постачальники, клієнти, органи влади, профспілки, місцеві громади, ЗМІ та широка громадськість.

<sup>30</sup> Європейська конфедерація об'єднань директорів – неприбуткова асоціація, що виникла у 2005 р., «європейський рупор» рад директорів, представляє їх інтереси у країнах ЄС, доносить їхні погляди на питання корпоративного управління до представників органів влади й інших установ ЄС.

## Особливості використання каналів комунікації внутрішніми цільовими аудиторіями<sup>31</sup>

Адресат	Особливості	Канали обміну інформацією
<b>Топ-менеджмент</b>	Головне джерело інформації – безпосередні підлеглі. Нестача зворотного зв'язку	Огляди, Інtranет. Коли немає журналу, то газета
<b>Середній менеджмент і рядові працівники центрального офісу</b>	На відміну від середнього менеджменту рядові робітники не беруть участь у нарадах керівництва	Газети, огляди, Інtranет, наради
<b>Керівництво підприємств</b>	Отримання зворотного зв'язку від безпосередніх підлеглих	Газети, огляди, Інtranет, наради, радіо, зустрічі з колективом
<b>Адміністрація підприємств: менеджмент середньої ланки та рядові працівники</b>	На відміну від середнього менеджменту рядові робітники не беруть участь у нарадах керівництва	Газета, моніторинг ЗМІ, галузеві огляди, Інtranет, радіо, усні комунікації, наради
<b>Лінійні керівники (начальники цехів і дільниць, майстри і т. д.)</b>	Викликають найбільшу довіру персоналу як джерело інформації та канал зворотного зв'язку. Не всі мають доступ до Інtranету	Газета, оперативні наради, моніторинг ЗМІ, галузеві огляди, Інtranет, радіо, усні комунікації
<b>Основний виробничий персонал</b>	Змінний характер роботи; частково виробництво за межами території підприємства; відсутність доступу до основних засобів комунікації	Газета, стенди, радіо, усні комунікації, корпоративні заходи
<b>Персонал непрофільних підрозділів</b>	Знаходження за межами території підприємства; відсутність доступу до основних засобів комунікації	Газета
<b>Персонал філій</b>	Відсутність спільних нарад	Газета

<sup>31</sup> Минаева Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студ. вузов / Л. В. Минаева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 287 с. – С. 165.

<b>Профспілки, громадські об'єднання, ради ветеранів</b>	Висока значущість для комунікації між підрозділами, активна критична позиція, частковий доступ до Інтранету	Газета, стенди, радіо, прямі комунікації, корпоративні заходи
<b>Сім'я, оточення</b>	Висока значущість неформальних комунікації	Газета, міські заходи

До інституалізованих форм забезпечення внутрішніх корпоративних комунікацій можна віднести:

1. Спеціально створені комунікаційні підрозділи або посади фахівців інформаційно-комунікаційного рівня.

2. Консультативну допомогу ПР-агентств, що надають послуги в галузі внутрішніх комунікацій.

Помітною тенденцією стало створення в організаціях та установах підрозділів (управлінь, департаментів) внутрішньокорпоративних комунікацій або внутрішнього ПР. Практики зазначають, що такі структури з'являються як у HR-відділах або всередині ПР-служб, так і створюються як окремий підрозділ. Вони вирішують низку інформаційно-комунікаційних функцій, забезпечують формування позитивного образу компанії, її продуктів або послуг в очах працівників, а також сприяють підвищенню мотивації та лояльності персоналу.

Російські дослідники зазначають, що для територіально розподілених компаній в основному властива ієрархічна побудова внутрішніх комунікацій: визначення стратегії та загальне керівництво здійснюється центральною службою, підготовка і реалізація програм внутрішніх комунікацій на місцях входить у зону відповідальності відповідних регіональних спеціалістів, виконуючих функції внутрішніх комунікацій. Разом із тим вони звертають увагу на включеність у здійснення внутрішніх комунікацій не лише профільних підрозділів (корпоративних або внутрішніх комунікацій, управлінь корпоративної культури, ПР- та HR-служб), але й інших, зокрема відділів інформаційних технологій, маркетингу тощо<sup>32</sup>.

Аналіз вакансій досліджуваного профілю дозволив виявити, що у цих підрозділах працюють фахівці різного спрямування. Так, російська телекомунікаційна компанія торгової марки «Білайн» «ВимпелКом»

<sup>32</sup> Внутренние коммуникации и их роль в системе управления российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://incorpore.ru/files//IntraCom%20in%20Russia\\_research\\_jan2010.pdf](http://incorpore.ru/files//IntraCom%20in%20Russia_research_jan2010.pdf)

запрошувала фахівців на посади **керівника департаменту внутрішніх комунікацій, провідного спеціаліста з внутрішніх комунікацій, менеджера з корпоративних інтернет-комунікацій, начальника відділу корпоративної відповідальності, рекрутингове агентство Ichar – керівника проектів із внутрішніх комунікацій, компанія «Контур» – розробник програмного забезпечення для бізнесу та бухгалтерії, керуюча компанія мережі ресторанів «АРШКОМ», науково-дослідна виробнича компанія «Електрон» – російський розробник сучасного високотехнологічного медичного діагностичного обладнання для рентгенології – спеціаліста з корпоративних комунікацій (менеджера з внутрішнього ПР), який мав працювати разом із копірайтером і event-менеджером.**

До основних завдань цього фахівця у компанії «Контур» було віднесено:

- працю з інформаційними приводами в установі та вибудовування відносин із внутрішніми спікерами;
- вчасне інформування співробітників про події, що відбуваються в компанії;
- допомога працівникам (у тому числі й керівникам) у підготовці до внутрішніх заходів;
- організація піар-акції для співробітників і розвиток системи внутрішніх комунікацій;
- максимальне використання всіх внутрішніх інструментів, зокрема внутрішнього телебачення, корпоративного порталу, корпоративних видань, соціальних мереж;
- розробка й організація внутрішніх кампаній з інформування та залучення співробітників.

До спеціаліста з корпоративних комунікацій висувалися такі вимоги: здатність заразити своєю енергією інших, самостійно планувати власну діяльність, шукати нестандартні шляхи вирішення робочих завдань, пропонувати нові підходи; досвід роботи у сфері як внутрішнього, так і зовнішнього ПР; глибокі теоретичні знання та бажання розвиватись у цій галузі; вміння писати тексти легкою та зрозумілою мовою, швидко вникати в незнайому тематику; бути активним користувачем соціальних мереж (Твіттер, Фейсбук, Вконтакті); досвід проведення презентацій, публічних виступів, підготовки заходів; цікавитися темою

внутрішньокорпоративних комунікацій і внутрішнього піару; дбайливо ставитися до співробітника, «внутрішнього клієнта»<sup>33</sup>.

«АРПКОМ» поставила дещо інші завдання перед фахівцем із корпоративних комунікацій: розробка та реалізація річного плану заходів щодо внутрішнього ПР компанії, бюджетування, захист; упровадження корпоративних програм лояльності для співробітників (соціальних, культурних, спортивних проєктів тощо); розробка та керування системою побудови внутрішніх комунікацій у компанії (організація новинних приводів, корпоративних опитувань, інформаційних розсилок, формування презентацій); встановлення інформаційного поля (дошки) у ресторанах і керуючій компанії; організація та керування власним корпоративним журналом (розробка концепції, проведення інтерв'ю, збір інформації, написання статей, здача випуску); підготовка статей, прес- і пост-релізів усіх внутрішніх корпоративних заходів; забезпечення інформування про них (розсилка, блог, новини компанії) в організації, керування та контроль за проведенням внутрішніх корпоративних заходів (конкурсів, свят, конференцій і т. д.); повне ведення проєкту, відповідальність за його реалізацію; організація, керування та контроль за проведенням зовнішніх добрендингових проєктів із напрямку внутрішнього ПР; поздоровлення співробітників і ресторанів (бізнес-одиниць) із днями народження та святами компанії, підтримка внутрішньої комунікації з працівниками ресторанів усіх рівнів, презентація внутрішніх проєктів, регулярне відвідування ресторанів з метою ефективного здійснення функції внутрішнього ПР, ведення звітності по всіх проведених заходах.

Ця фірма інакше сформулювала і вимоги до **спеціаліста з корпоративних комунікацій (менеджера з внутрішнього ПР)**: вища освіта (бажано ПР, маркетинг, журналістика, керування персоналом); досвід роботи на посаді менеджера внутрішніх комунікацій, внутрішнього ПР (мережної роздрібною компанією), менеджера з корпоративної культури від 2 років; розуміння цілей та інструментів внутрішнього (корпоративного) ПР; знання методів формування та розвитку корпоративної культури; відповідальний і системний підхід до вирішення завдань, націленість на результат; розвинуті організаторські здібності; високі комунікаційні та презентаційні навички (уміння пози-

---

<sup>33</sup> Специалист по корпоративным коммуникациям (менеджер по внутреннему PR), Екатеринбург [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.skbkontur.ru/career/vacancies/172>



тивно й відкрито спілкуватися з людьми, заряджати і надихати на результат, втягувати в процес); відмінне володіння усною та письмовою мовою, досвід написання статей, прес-релізів; розвинена креативність мислення; активна життєва позиція та самостійність; багатопроектність і багатозадачність, висока самоорганізація; упевнене володіння пакетом офісних додатків Microsoft Office<sup>34</sup>.

«Білайн» шукав **провідного менеджера з лояльності**, в обов'язки якого входило: керування політикою контактів із абонентами, наскрізними проектами, внутрішніми каналами комунікацій, продуктами лояльності; розробка нових внутрішніх каналів комунікацій; розробка та керування збереженням абонентської бази.

Російська консалтингова компанія з багатими традиціями в області HR «AXES Management» шукала фахівця на посаду **комунікаційного технолога**, який би розробляв і керував такими інструментами комунікації, як внутрішній сайт, відеоблоги, форуми, соціальні мережі, sms-голосування, мобільні додатки і т. д.

Російська група компаній «Діксі», що володіє однією з найбільших продовольчих роздрібних мереж РФ, запрошувала на роботу **асистента з внутрішніх комунікацій**, в обов'язки якого входило: створення та розвиток Інтранет-порталу; керування контентом (редагування інформації, розміщеної на порталі); створення та модерування форумів; визначення потреб у розвитку порталу; впровадження інновацій; збір статистики щодо роботи Інтранет-порталу та формування звітності; участь у проектах керування внутрішніми комунікаціями.

Фірма «Avon» та одна з будівельних компаній шукали **фахівця з event-заходів і внутрішнього ПР**, який мав би брати участь у розробці та самостійно впроваджувати інструменти внутрішнього ПР, використовуючи ресурси відповідних підприємств; випускав би щомісячний інформаційний бюлетень установи; готував статті, промови, поздоровлення у рамках внутрішніх комунікацій; писав і коректував корпоративні матеріали (тексти для call-center, ресепшн); упроваджував і контролював дотримання корпоративних стандартів у всіх напрямках діяльності фірми (від зовнішнього вигляду співробітників та офісу до стандартизації поштових підписів); брав участь в організації зовнішніх заходів підприємства й інших проектах управління

---

<sup>34</sup> Менеджер по внутренним коммуникациям (по внутреннему PR), АРПИКОМ, Управляющая компания сети ресторанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dnepropetrovsk.hh.ua/vacancy/6149969>

зовнішнім ПР, корпоративних event-заходів (до 5-ти у рік), розробляв концепції, спілкувався з підрядниками, складав кошториси, узгоджував усе з керівництвом.

Мережа супермаркетів «Азбука смаку» потребує **спеціаліста з корпоративної культури**, який має застосовувати інструменти внутрішніх комунікацій (електронні внутрішньокорпоративні ЗМІ, інформаційні стенди); організовувати корпоративні заходи, програми розвитку корпоративної культури в компанії; готувати інформаційні текстові повідомлення, розміщувати їх у внутрішніх ЗМІ; адмініструвати роботу внутрішніх корпоративних електронних ЗМІ; забезпечувати та контролювати своєчасне змістовне наповнення внутрішнього корпоративного сайту актуальною інформацією та фото-/відеоматеріалами; заохочувати працівників компанії до участі в корпоративних проектах; допомагати адаптуватися новим співробітникам; розробляти регламентуючі документи компанії у галузі управління персоналом.

Компанія «Astelit» запрошувала на роботу **молодшого спеціаліста відділу внутрішніх комунікацій**. Його основні обов'язки: написання та двомовний переклад (українська й англійська) статей для корпоративних друкованих видань (журнал, газета, портал тощо); координація кожного випуску (наповнення рубрик, організація та проведення інтерв'ю, фотосесій, співпраця з авторами статей); затвердження змісту та фінальних текстів до кожного номера; співпраця з креативним агентством (спільна розробка стилю, іміджу та дизайну корпоративних друкованих видань, коректорські роботи); написання текстів, інформаційна підтримка та наповнення внутрішніх веб-ресурсів; підготовка презентацій проектів, звітів відділу тощо.

Компанія «Домінос Піца Юкрейн» відкрила вакансію **SMM менеджера (менеджера з соціальних мереж)**, якому надані обов'язки як зовнішньої, так і внутрішньої комунікації: ведення аккаунта в Twitter, формування позитивного іміджу фірми та розвиток її груп у соціальних мережах (Facebook, Вконтакті, Google+), розміщення корпоративної інформації в аккаунтах, генерування ідеї конкурсів, активності, оперативне реагування на як позитивні, так і негативні відгуки користувачів, уміння працювати з «важкими» клієнтами, створення регулярних аналітичних звітів.

Що стосується другої, консультативної форми, то слід зазначити, що сьогодні дедалі більше агентств починають надавати послуги в галузі внутрішніх комунікацій. Вони є спеціалізовані та широкого спектру дії.

Так, консалтингове агентство «Інкорпоре» спеціалізується на розвитку організаційної культури, формуванні систем внутрішніх комунікацій і корпоративної етики. Воно допомагає створювати оптимальні для досягнення бізнес-цілей відносини між компанією та працівниками. Основні напрями діяльності: корпоративна культура – діагностика, формулювання та трансляція цінностей (створення основи взаємодії); внутрішньокорпоративні комунікації – побудова системи обміну інформацією (розробка інструментів взаємодії); корпоративна етика – трансляція поведінкових норм і попередження порушень (визначення та підтримка належних правил взаємодії)<sup>35</sup>.

Агентство **PR Inc./DDB** надає такі комплексні послуги:

- формування й удосконалення системи внутрішнього інформування співробітників, роз'яснення стратегії розвитку, цілей і цінностей компанії;
- діагностика стану внутрішніх комунікацій, проведення внутрішніх опитувань, виявлення «розривів» у комунікаціях;
- формування відділу внутрішньокорпоративних відносин, розробка базових документів (положення про відділ, посадових інструкцій);
- створення та реалізація програм супроводу організаційних змін (скорочення персоналу, об'єднання корпоративних культур при М&А);
- концептуальна розробка та випуск корпоративних ЗМІ, ведення внутрішнього інтернет-сайту;
- оптимізація та підвищення ефективності вже діючих корпоративних ресурсів;
- організація та проведення корпоративних і командо утворюючих заходів (банкетів, свят, виїзних семінарів і тренінгів)<sup>36</sup>.

Українське **PR-бюро «Дієслово»** пропонує у галузі внутрішньокорпоративного PR такі послуги: розробка внутрішньої політики, філософії та місії компанії; побудова та зміцнення внутрішньокорпоративних стосунків; організація корпоративних заходів і свят; видання внутрішньокорпоративної медіа-продукції; підготовка щотижневого або щомісячного електронного бюлетеня<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Наши компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://incorpore.ru/ru/about/our\\_comp](http://incorpore.ru/ru/about/our_comp)

<sup>36</sup> Внутрикorporативный PR [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pr-inc.ru/services/2.html>

<sup>37</sup> PR-послуги [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dieslovo.com.ua/ua/services>

В агентстві широкого спектра дій **A&T Consulting** є посада **консультанта з внутрішніх комунікацій**, відповідно до якої надаються такі послуги:

- аудит існуючої системи внутрішніх комунікацій (ВК);
- формування пропозицій щодо стратегії розвитку внутрішніх комунікацій за підсумками аудиту;
- поетапна реалізація стратегії розвитку внутрішніх комунікацій спільно зі спеціалістами компанії;
- консультування та коучинг із питань, що виникають у процесі реалізації зазначеної стратегії<sup>38</sup>.

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення терміна «внутрішні комунікації». Проаналізуйте різні підходи, що існують у сучасній літературі.

2. Прокоментуйте висловлювання Білла Кверка: «У наше інформаційне століття внутрішні комунікації являють собою той інструмент, що дозволяє компаніям задіяти інтелектуальні та творчі здібності співробітників для того щоб створювати цінність. І хоча світ стає усе складнішим, люди, як і раніше, хочуть знати правду – просто правду – про те, що відбувається».

3. Чому ядром, основою внутрішніх комунікацій є внутрішній PR організації?

4. Що є метою внутрішніх PR-комунікацій?

5. Які загальні завдання вирішує внутрішній PR?

6. Які конкретні завдання розв'язує внутрішній PR?

7. Охарактеризуйте алгоритм налагодження внутрішньої інформаційної діяльності.

8. Назвіть основні принципи, яких дотримуються успішно працюючі компанії у стосунках зі своїми працівниками?

9. Які перешкоди виникають у розвитку ефективної системи внутрішніх комунікацій?

10. Охарактеризуйте основні розходження між японським і американським підходами до внутрішніх комунікацій.

11. Що з досвіду побудови внутрішніх комунікацій у Японії й Америці застосоване у нас?

---

<sup>38</sup> Консультант по внутренним коммуникациям. AT Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [jobs.day.az/vacancy/6164700](http://jobs.day.az/vacancy/6164700)

12. Проаналізуйте найбільш поширені у США, Великобританії та Франції підходи до реалізації функцій внутрішніх комунікацій.

13. Охарактеризуйте основні типи структури комунікації в організації.

14. Які види комунікацій охоплює поняття «формальні комунікації»?

15. Проаналізуйте особливості виконання комунікаційних функцій представниками різних рівнів менеджменту та працівників організації.

16. Охарактеризуйте інституалізовані форми забезпечення внутрішніх корпоративних комунікацій.

### **Тема 3. Корпоративна культура як інструмент внутрішнього ПР**

#### ***3.1. Сутність і складові організаційної (корпоративної) культури***

Всі компанії незалежно від форми власності та цілей діяльності створюються і живуть у певному середовищі, яке називається культурою. Вона значною мірою визначає зміст їхнього існування, діє як ззовні, так і всередині організації.

Культура – це сукупність духовних і матеріальних цінностей, створених людством протягом свого існування. На додаток до норм, прийнятих у суспільстві, кожна група осіб, у тому числі й компанія, виробляє власні культурні зразки, які одержали назву ділової або організаційної культури. Можна сказати, що між згуртованістю об'єднання людей і рівнем їхньої групової культури існує певна позитивна кореляція. Тому якщо мета – створити міцну організацію, варто подбати про заходи, спрямовані на формування її внутрішньої культури.

Уперше термін «корпоративна культура» застосував у ХІХ ст. німецький фельдмаршал і військовий теоретик Гельмут Мольтке, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У той час важливе значення мали не тільки устава, суди честі, але й дуелі. Шабельний шрам був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Як писані, так і неписані правила поведінки склались усередині професійних груп ще в середньовічних гільдіях, причому порушення їх могло призвести до виключення зі співтовариства. Чимало з них актуальні дотепер<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Корпоративная культура: актуальные проблемы современной практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kkap.php>

Культура є одним із чинників згуртування колективу, що обумовлює взаємини його учасників. Існує кілька визначень цього терміна, що пов'язують з культурою організацій і трудових колективів. Два з них найбільш поширені: організаційна та корпоративна культура. Дуже часто їх застосовують як тотожні, маючи на увазі, що корпорація – це різновид організації. Саме у такому контексті ми й розглядатимемо ці два терміни далі.

Менеджмент трактує організаційну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на спільні цілі. Існує кілька визначень корпоративної культури:

- засвоєні та застосовувані членами організації цінності й норми, які одночасно вирішальним образом визначають їхнє поведіння;
- атмосфера або соціальний клімат в компанії;
- домінуюча в організації система цінностей і стилів поведінки.

Враховуючи різні підходи, під **корпоративною культурою** будемо розуміти основні цінності та норми, які поділяє більшість членів компанії, а також їхні зовнішні прояви (організаційна поведінка).

Фахівці вважають, що корпоративна культура виконує дві **основні функції: внутрішньої інтеграції** – здійснює внутрішню інтеграцію членів підприємства таким чином, що вони знають, як їм варто взаємодіяти один із одним; **зовнішньої адаптації** – допомагає компанії пристосуватися до зовнішнього середовища.

Структура організаційної культури розглядається по-різному. Наведемо два підходи. На думку російського автора Є. Моргунова, ця структура включає такі елементи:

- **світогляд**, що направляє дії членів установи щодо інших співробітників, її клієнтів і конкурентів;
- **культурні цінності**, що домінують в організації, наприклад, якість продукції або оцінюване лідерство, символи та міфологія;
- такі **характеристики поведінки** при взаємодії людей, як ритуали та церемонії, а також мова, використовувана при спілкуванні;
- **норми**, прийняті в організації загалом, наприклад, «заробив – одержав» або як обґрунтовано відмовитися від нового завдання. Норми – своєрідні «**правила гри**», які новачок повинен освоїти в процесі становлення як член компанії;
- **психологічний клімат** в організації, з яким зіштовхується людина при взаємодії з її співробітниками<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Моргунов Е. Б. Организационная культура / Е. Б. Моргунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/go/history/>

Другий підхід пов'язаний із виділенням інших компонентів:

1. **Поведінкові стереотипи** – загальна мова, що використовується членами установи; звичаї та традиції, ритуали, яких вони дотримуються в певних ситуаціях.

2. **Групові норми** – властиві групам стандарти та зразки, що регламентують поведінку їхніх членів.

3. **Проголошені цінності** – артикульовані положення, які повідомляються привселюдно, до реалізації яких прагне організація або група (якість продукції, лідерство на ринку і т. д.).

4. **Філософія компанії** – найбільш загальні політичні й ідеологічні принципи, якими визначаються її дії стосовно інших.

5. **Правила гри** – норми поведінки під час роботи в організації; традиції й обмеження, які варто засвоїти новачкові для того, щоб стати повноцінним членом компанії; «заведений порядок».

6. **Організаційний клімат** – почуття, обумовлене фізичним складом групи та характерною манерою взаємодії членів компанії один із одним, клієнтами або іншими сторонніми особами.

7. **Існуючий практичний досвід** – методи та технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення поставлених цілей; здатність здійснювати певні дії, яка передається з покоління в покоління й не потребує обов'язкової письмової фіксації<sup>41</sup>.

Деякі дослідники виділяють і такі духовні елементи корпоративної культури, як фірмову музику, вітання, письмові звернення до співробітників компанії (інформаційні та вітальні листи). Кіно також є відносно сучасним елементом корпоративної культури. Варіантів його використання безліч – фільми про успіхи компанії, ролики до ювілеїв, виставок, промофільми, зйомки з корпоративних заходів (корпоративне відео). Частиною корпоративної культури стають дипломи, нагороди, рекомендаційні листи, медалі, завойовані на конкурсах. Елементом матеріальної корпоративної культури є одяг – футболки, бейсболки, шарфи в корпоративному кольорі (поняття «фірмовий одяг» уже міцно увійшло у повсякденний побут багатьох організацій), сувенірна продукція (ручки, кружки, брелоки з логотипами компаній).

Норми та правила поведінки в кожній компанії формуються від дня її виникнення. Людина, яка не відповідає їм, відразу стає помітною на тлі колективу, що дотримується їх. Це змушує особу або змінити свою поведінку, або, не знайшовши розуміння в навколиш-

---

<sup>41</sup> Организационная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/go/history>

ніх, просто піти. Саме так система корпоративної етики та культури оберігає компанію від внутрішніх конфліктів і руйнування зсередини.

### **3.2. Типи корпоративної культури**

Аналіз західної та вітчизняної літератури свідчить, що сьогодні дослідниками запропонований широкий спектр підходів до типології організаційної культури. Тому дуже важлива систематизація, яка підвищить ефективність їх використання. Провідний спеціаліст Інституту корпоративної культури Е. Чорних<sup>42</sup> провела систематизацію типологій організаційних культур з метою зрівняти аналітичні та прикладні можливості існуючих підходів, визначити сферу їх застосування.

Типології організаційних культур можна класифікувати за кількістю використовуваних критеріїв (найчастіше зустрічаються двовимірні типології, які зображуються у вигляді матриці або системи координат), а також за кількістю типів, що виділяються (найчастіше виокремлюють чотири типи). Однак такий підхід не дозволяє робити змістовні висновки, порівнювати інструментальні можливості.

#### **Відкриті й закриті організаційні культури<sup>43</sup>**

Організаційні культури можуть бути відкритими та закритими. Відкритість буває внутрішня і зовнішня. Відкритість знизу нагору дуже важлива. Вона дозволяє керівним кадрам прогнозувати свій вплив на співробітників. Одним із методів створення внутрішньої відкритості є політика відкритих дверей. Відкритість проявляється також стосовно ринку та суспільства. Організації вбудовуються в процес суспільного розвитку, тому відкрита культура означає гласність і прозорість діяльності відносно громадськості, наявність корпоративної соціальної відповідальності, дотримання етики бізнесу.

У цьому контексті сумнівним видається твердження Р. Рюттінгера, що сильні культури є відкритими зсередини та ззовні. Наприклад, сильна культура цілком може базуватися на свідомо поділюваних усіма співробітниками стійких положеннях, що потрібно якомога ре-

---

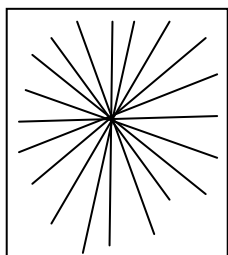
<sup>42</sup> Черных Е. А. Классификация типологий организационной культуры / Е. А. Черных [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury>

<sup>43</sup> Открытые и закрытые организационные культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/otkrytye-i-zakrytye-organizatsionnye-kultury>



тельніше приховувати свою діяльність від суспільства. Так само більшість персоналу може комфортно працювати й підтримувати організаційну філософію, при якій вітається висока дистанція влади, керівництво не має безпосередніх контактів із рядовими співробітниками та не цікавиться їхньою думкою.

### Типологія організаційних культур на основі структури організації<sup>44</sup>

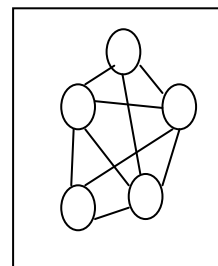


**Мал. 3.1.**  
«Павутина»

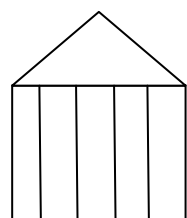
Ця класифікація організаційних культур ґрунтується на аналізі організаційної структури та може бути зображена у вигляді чотирьох графічних форм:

1. Так звана «павутина» або типова корпоративна культура. Організаційна структура схожа на піраміду або павутину (мал. 3.1). На вершині піраміди або в центрі павутини перебуває джерело влади. Зазвичай це одна особа, хоча можуть бути особливо довірені наближені.

2. Кластерний тип (наявність робочих груп). Його можна зобразити у вигляді матриці, у вузлах якої перебувають завдання та групи, що їх вирішують, а лінії позначають інформаційні, координаційні й управлінські зв'язки (мал. 3.2).



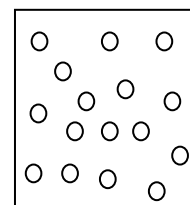
**Мал. 3.2.**  
«Матриця»



**Мал. 3.3.**  
«Храм»

3. Так званий «храм» характеризується наявністю функціонального поділу. Структура ґрунтується на домінуванні чинників положення та розпорядження ресурсами (мал. 3.3).

По поверхах «храму» у строгій відповідності до рівня і пропорційно його висоті делегуються повноваження приймати рішення та право використовувати ті або інші ресурси в певному обсязі. Ресурси виділяються (отже, й можливість ними розпоряджатися) для виконання яких-небудь функцій. Функціям і повноваженням відповідають певні ролі їхніх носіїв і виконавців. На верхньому поверсі здійснюється координація діяльності функціональних ліній (колон). Ця структура відображає рольовий аспект корпоративної культури.



**Мал. 3.4.**  
«Зоряне небо»

<sup>44</sup> Типология организационных культур на основе структуры организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/tipologiya-organizatsionnykh-kultur-na-osnove-struktury-organizatsii>

4. Так зване «зоряне небо» або культура особистості (індивідуалізм, характерний для консалтингових компаній і громадських організацій) (мал. 3.4).

### **Типологія корпоративних культур Р. Акоффа<sup>45</sup>**

Р. Акофф виділив два параметри: ступені залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації та до вибору засобів для досягнення поставленої мети.

**1. Корпоративний тип культури.** Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей і вибору коштів для досягнення поставленої мети. Відносини автократії (традиційно керована корпорація із централізованою структурою).

**2. Консультативний тип культури.** Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький – до вибору коштів для досягнення поставленої мети. Відносини «доктор–пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні й навчальні заклади).

**3. «Партизанський» тип культури.** Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий – до вибору коштів для досягнення поставленої мети. Відносини автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби).

**4. Підприємницький тип культури.** Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей і вибору коштів для досягнення поставленої мети. Відносини демократії (групи й організації, керовані «на цілі» або результат, компанії зі структурою «переверненої піраміди»).

### **Сильні та слабкі корпоративні культури<sup>46</sup>**

Д. Арнольд і Л. Капела запропонували типологію на підставі чинника сили–слабкості культури та її внутрішнього або зовнішнього фокусування. На думку деяких фахівців, поділ культур на сильні або слабкі визначається певними показниками:

- «товщина» – кількість важливих припущень, поділюваних співробітниками, конкретизація окремих їх елементів, зв'язок між цінностями, що підтримуються;

---

<sup>45</sup> Типология корпоративных культур Р. Акоффа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-r-akoffa>

<sup>46</sup> Сильные и слабые корпоративные культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/cilnye-i-slabye-korporativnye-kultury>

- «розподіл» – кількість працівників, солідарних із принципами корпоративної культури;

- «ясність» пріоритетів – визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях, переважання переконань і вірувань.

«Сильні культури характеризуються широкою областю спільних припущень і цінностей, які впливають на дії людей більше, ніж мотиви, не пов'язані з культурою»<sup>47</sup>. Як відзначив Дж. Джонсон, компанії з сильними культурами характеризуються набором «прийнятих на віру припущень», які «захищені мережею культурних артефактів», включаючи ставлення працівників один до одного, їхні розмови, які «вписують сторінки сьогодення в історію організації», використовуваними ними мову і т. д.<sup>48</sup>

З наявності цих ознак випливає ще одна властивість сильної культури – незаперечність принципів і норм, покладених у її основу. Така культура стає вирішальним елементом мотивації: гордість за власне підприємство та відчуття, що відповідний стиль спілкування дасть можливість почувати себе шанованим, компетентним і незалежним. Це виражається в бажанні досягти поставленої мети, бути першим на ринку або кращими в певній сфері. Проте у такій культурі, як зазначають фахівці, потрібно постійно використовувати порівняння з конкурентами або навіть культивувати образ ворога, захищаючи та підтримуючи лідерські позиції фірми.

Не заперечуючи ефективності й важливості наявності сильної культури, необхідно погодитися з дослідниками, що досягнення з її допомогою деяких цілей може мати і певні негативні наслідки. Сильна культура, фактично, встановлює організаційну парадигму, що пропонує, як дивитися на речі, які методи вирішення проблем використовувати, які питання вважати важливими. З одного боку, у такий спосіб створюються методи групового мислення та забезпечується необхідний тиск, щоб прищепити домінуючий образ думки всім співробітникам. Поділювана організаційна парадигма зводить до мінімуму невизначеність і створює передумови для ефективної колективної праці. З іншого боку, сильна культура є серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Добре розвинена парадигма

---

<sup>47</sup> Сильные и слабые корпоративные культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/cilnye-i-slabye-korporativnye-kultury>

<sup>48</sup> Сильные и слабые корпоративные культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/cilnye-i-slabye-korporativnye-kultury>

або сильна культура можуть бути змінені величезною працею, навіть якщо вони спростовуються новими даними та відкриттями. Тому науковці вважають, що компанії краще мати помірковану культуру.

Організаційна культура вважається слабкою, якщо підприємство роздрібнене, субкультури різних підрозділів не пов'язані спільними цінностями та переконаннями або перебувають у конфлікті один із одним. Ознаки слабкої культури: неготовність до зіткнень, нездатність обговорювати протилежні точки зору, наявність таких почуттів, як нудьга, невдоволення, розчарування, навмисне збереження діловитості.

**Слабку культуру** науковці пропонують розпізнавати за кількома симптомами:

- відсутня зрозуміла інформація про цінності та загальні переконання, як можна досягти успіху в певній галузі, ситуації або конкретній справі. Співробітники безпорадні, виконують лише короткострокові виробничі цілі, довгострокова мета відсутня, а загальна філософія підприємства не усвідомлюється;

- загалом існує розуміння цінностей і переконань, але немає згоди щодо того, що в даний момент є правильним, важливим і діючим. Ситуація посилюється, коли нерішучість іде від керівництва підприємства. Протиріччя накопичуються і транслиуються на нижні рівні організації. Наслідком цього можуть бути війни між заступниками та прихована боротьба між сильними на підприємстві;

- окремі частини компанії (технічні та комерційні відділи, маркетинг і виробництво, внутрішні та зовнішні служби, регіональна організація і центр) не здатні прийти до згоди між собою;

- провідні співробітники діють демотивуюче й нічого не роблять, щоб сприяти розвитку організаційної культури;

- керівні кадри приймають суперечливі рішення, в ідентичних ситуаціях реагують по-різному: у випадку успіху перевищення повноважень працівником заохочується як заповзятливість, при невдачі – карається як недисциплінованість;

- у компаніях існують виробничі легенди, «герої», які відрізняються безцеремонністю, жорстокістю й хитрістю.

Ці проблеми можна перебороти за допомогою регулярних анонімних опитувань думок співробітників з таких питань, як внутрішній клімат на підприємстві, стиль керування й умови праці. Мета такого дослідження – не одержання певного набору даних, а практичні висновки. Опитування, результати якого залишаються закритими після озна-

йомлення з ними вузького кола осіб, не призводить до досягнення поставленої мети. Менш дорогими й технічно швидко реалізованими є рішення вступити у відкритий діалог один із одним: спонтанні розмови на актуальні теми, «бесіди біля каміна» з представниками правління або заплановані семінари. Ці контакти мають на меті обмін думками про види взаємного співробітництва та спільний пошук можливості вдосконалювання.

### **Позитивні та негативні корпоративні культури<sup>49</sup>**

Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності фірми виділяють позитивну та негативну культури. Культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і росту продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства й/або його розвиток, є джерелом прийняття грамотних управлінських рішень. Негативна культура – джерело опору та хаосу. Вона може перешкоджати ефективному процесу прийняття рішень, загальному функціонуванню підприємства та його розвитку.

Критерії поділу культур на позитивні та негативні складаються з декількох складових (на підставі класифікації, запропонованої С. Абрамовою та І. Костенчук):

1. За ступенем взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважних способів їхньої реалізації виділяють **стабільні** (високий ступінь) і **нестабільні** (низький) культури. Перші характеризуються чітко заданими нормами поведінки й традиціями. Другі – відсутністю чітких норм оптимальної, припустимої та неприпустимої поведінки, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

2. За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного працівника й ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей виділяють **інтегративну** (високий ступінь) і **дезінтегративну** (низький) культури. Перша характеризується єдністю громадської думки та внутрішньою груповою згуртованістю, друга – роз'єднаністю і конфліктністю.

3. За характером домінуючих в організації цінностей виділяються **особистісно-** та **функціонально-орієнтовані** культури. Перші фіксують

---

<sup>49</sup> Позитивные и негативные корпоративные культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/pozitivnye-i-negativnye-korporativnye-kultury>

важливість самореалізації та саморозвитку співробітника в процесі здійснення його професійної праці. Для других основна цінність пов'язана з реалізацією функціонально заданих алгоритмів здійснення цієї діяльності й статусних моделей поведінки.

Отже, **ознаки позитивної культури**: особистісно-орієнтована, інтегративна, стабільна або нестабільна (якщо організація перебуває в процесі зміни або розвивається).

**Ознаки негативної культури**: функціонально-орієнтована, дезінтегративна, стабільна або нестабільна (якщо установа переживає зміни або розвивається).

### ***3.3. Формування корпоративної культури***

Поява і розвиток корпоративної культури триває від виникнення компанії і закінчується з припиненням її діяльності. Російський дослідник Р. Маслянников<sup>50</sup> вважає, що її формування розпочинається з духовних і матеріальних цінностей. Проте він керується тим, що ідеї рухають світ, а тому первинними є духовні цінності. Саме тому компанія починається не з офісу, а з думки про її створення, з ідеї.

Першою людиною, яка «закладає камінь» у будівництво корпоративної культури, є керівник організації. Йому вирішувати, що добре, а що погане. Але це лише на початковому етапі. Потім робота має бути делегована професіоналам.

Фахівці виділяють три контингенти співробітників, що впливають на корпоративну культуру: перший – визначає її, другий – транслює, третій – проводить основні ідеї зверху донизу. Визначає корпоративну культуру топ-менеджмент, хоча її виразником є увесь персонал фірми. Організаторами роботи зі становлення та розвитку корпоративної культури, звичайно, стають фахівці з HR і ПР. Вони щодня професійно займаються створенням матеріальних і духовних цінностей компанії. Своєрідним транслятором корпоративної культури є середній менеджмент. Фахівці підкреслюють, що саме наявність сильної середньої ланки надто важлива з погляду поширення та зміцнення специфічної культури, характерної для кожної фірми<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Маслянников Р. Корпоративная культура: принципы строительства / Р. Маслянников // Корпоративная культура. – № 3 (15). – 2007. – С. 7–10.

<sup>51</sup> Стадник А. Интеграция корпоративных культур / Алла Стадник // Управление компанией. – № 3. – 2004. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-3/16.shtml>

До роботи з формування корпоративної культури залучаються як працівники підрозділів внутрішньокорпоративних комунікацій або відділів по роботі з персоналом, так і зовнішні консультанти – соціологи, психологи, соціальні психологи. Вони застосовують різноманітні прийоми та методи із соціології, соціометрії, маркетингу.

Зрозуміло, що все нове – традиції, регламенти, одяг – спочатку насторожує, лякає або викликає дискомфорт. Саме тому фахівці вважають, що потрібно дотримуватися принципу природності, діяти без екстремізму. Коли люди в компанії згуртовані не тільки грошима, але й єдиним інформаційним простором, однією культурою, усі розуміють і підтримують її, тоді легше переборювати труднощі, йти вперед і перемагати.

**Формування організаційної культури** – це цілеспрямоване створення певних установок, системи цінностей і «моделей світу» у персоналу підприємства, які сприятимуть певній поведінці. Зрозуміло, все перелічене виникає і стихійно. Тому важливо, щоб штучно впроваджені організаційні норми та цінності не вступили у конфлікт із реально існуючими й не відкидалися членами компанії.

Можна говорити про три основні аспекти формування корпоративної культури:

- по-перше, **створення** корпоративної культури – здійснення заходів щодо визначення та закріплення певних установок, системи цінностей і «моделей світу» працівниками фірми на перших етапах її функціонування;
- по-друге, її **підтримка**, що забезпечує розвиток існуючих стандартів і попереджає втрату співробітниками зазначених правил;
- по-третє, **адаптація нових працівників** до вказаних установок, систем цінностей і «моделей світу». Тобто, прийняття ними існуючої у компанії корпоративної культури.

**Перший аспект** (власне побудова системи корпоративної культури) передбачає кілька етапів:

1. Аналіз наявних норм, правил і цінностей як загальноприйнятних у компанії стандартів індивідуальної та групової поведінки (що вважається гарною роботою; наскільки допускається фамільярність у виробничих стосунках; чи прийнято проявляти (якщо так, то до якого ступеня) повагу до вищестоящих працівників; наскільки важливо вчасно починати й закінчувати робочий день; як варто виглядати й одягатися; що є нормою у відношенні до роботи, профспілкової

діяльності, колег, менеджерів, клієнтів; наскільки активно прийнято спілкуватися з колегами поза робочий час і т. д.<sup>52</sup>).

2. Аналіз системи взаємодії між окремими співробітниками – визначення ступеня дотримання ними зазначених стандартів.

3. Виявлення негативних тенденцій корпоративної культури, що перешкоджають розвитку компанії і потребують коректування або заміни.

4. Розробка програми формування корпоративної культури на базі зібраного матеріалу.

5. Її практичне впровадження в існуючий колектив.

6. Контроль успішності введення програми корпоративної культури і при необхідності корекція.

**Другий аспект** (підтримка існуючої корпоративної культури) передбачає систематичну **діагностику (моніторинг)** корпоративної культури компанії, що здійснюється по-різному. Традиційно виділяють **три основні способи вивчення організаційної культури**, у кожний з яких входять свої методи дослідження й аналізу:

- **холічна стратегія** припускає глибоке заглиблення дослідника в культуру та дію в ній як глибоко співпричетного спостерігача, консультанта або навіть члена колективу. Це так звані польові методи вивчення ситуації шляхом реального занурення в неї. Основна мета дослідника – стати «своєю людиною», а потім використовувати весь арсенал засобів спостереження й одержання інформації. Інструменти такого аналізу: хронометраж, ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді і т. д. Сучасні консультанти також використовують робочі групи, що складаються з консультантів і працівників компанії, семінари-обговорення із ключовими особами організації;

- **метафорична (мовна) стратегія** полягає у вивченні зразків діючих нормативно-методичних актів, документів, що регламентують систему відносин та обміну інформацією між різними ланками установи, звітів, а також особливостей їх мови, байок і легенд, розповідей і міфів, анекдотів і жартів, стереотипів спілкування, сленгу, гімнів і гасел фірми. Наприклад, як один із методів виявлення й опису цін-

---

<sup>52</sup> Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.eventua.com.ua/eventoteka/korporativnaya\\_kulitura/formirovanie\\_i\\_podderzhanie\\_korporativnoy\\_kulituri\\_v\\_organizacii.html](http://www.eventua.com.ua/eventoteka/korporativnaya_kulitura/formirovanie_i_podderzhanie_korporativnoy_kulituri_v_organizacii.html)



ностей Е. Шайн пропонує контент-аналіз внутріорганізаційної документації;

- **кількісна стратегія** припускає використання опитувань, анкетування, інтерв'ю, фокус-груп та інших подібних методів, запозичених в основному із соціології, а також модельного аналізу. Перевага опитувальників полягає у тому, що вони дозволяють за короткий термін охопити всі прошарки працівників організації й одержати об'єктивну картину цінностей людей. Для того, щоб ці методи були дійсно ефективними, необхідно будувати питання таким чином, щоб вони відбивали базисні установки співробітників (тобто, саму культуру), а не вторинне відношення до суті явищ (наприклад, соціальний клімат у колективі)<sup>53</sup>.

За оцінками фахівців консалтингової компанії «ЕКОПСІ Консалтинг», особливо інформативними є глибинні групові інтерв'ю (фокус-групи) й індивідуальні інтерв'ю з першими особами компанії. Крім усвідомлюваних і прямо декларованих подань і переваг (що подобається, що правильно або помилково, що варто міняти) вони дозволяють відтворити природну поведінку, несвідомі установки та прагнення носіїв культури. Різні варіанти проведення інтерв'ю допомагають побачити проблему усебічно:

- індивідуальне інтерв'ю виявляє певний ракурс погляду на ситуацію (з висоти певного менеджерського рівня або з боку конкретного підрозділу компанії). Наприклад, інтерв'ю з першими особами виявляє історичні закономірності сформованої культури і їхній вплив на працездатність організації сьогодні;

- фокус-група стимулює колективне мислення. Люди, втягуючись у живе обговорення, починаючи разом думати й рефлексувати вголос, демонструють приховані емоції, мотиви й установки, розкривають причини свого відношення до того, що відбувається в організації. Стає можливим побачити ситуацію в компанії їхніми очима;

- вивчення сформованих на підприємстві процедур роботи з персоналом. Дисциплінарна практика й системи заохочення та покарання, стиль керівництва, особливості прийняття управлінських рі-

---

<sup>53</sup> Черных Е. А. Для чего и как проводится диагностика корпоративной культуры компании / Е. А. Черных [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/dlya-chego-i-kak-provoditsya-diagnostics-korporativnoi-kultury-kompanii>

шень, системи контролю – всі ці елементи чітко характеризують тип організаційної культури компанії<sup>54</sup>.

Разом із тим дослідники зауважують, що внутрішні характеристики організаційної культури важко вимірювати. Їхнє вивчення пов'язане з великими адміністративними витратами, тому що вимагає проведення серйозних дослідницьких і аналітичних робіт (наприклад, масштабних опитувань та інтерв'ю зі співробітниками всіх рівнів компанії).

**Третій аспект формування корпоративної культури** стосується відбору персоналу та його адаптації. Потрібно обрати людей із певними знаннями, навичками та здібностями. Проте новому працівникові, щоб стати повноправним членом організації, недостатньо бути гарним професіоналом. Він повинен опанувати всі прийняті норми та правила. Саме тому у процесі відбору вирішується і завдання відсіяти претендентів, які згодом можуть негативно впливати на ключові цінності компанії. З цього питання існують різні думки.

Деякі фахівці зазначають, що співробітники, які не приймають корпоративну культуру, можуть бути гарними професіоналами. Але невідповідність їхньої шкали цінностей корпоративним вносить «ложку дьогтю» у загалькорпоративний результат, ефективність бізнес-процесів «розвалюється». Вони пропонують або позбутися таких співробітників, або цілеспрямовано займатися їх «перевихованням». При цьому варто враховувати те, що люди, які не вписались у корпоративну культуру, можуть бути корисні для бізнесу. Іноді існують якісь глибинні, обґрунтовані причини незгоди співробітника з корпоративними цінностями. І якщо компанія відмовляється від таких людей, то бізнес починає застоюватися через відсутність свіжих ідей<sup>55</sup>. Проте можна погодитися з тими дослідниками, які зазначають, що окремо взятому індивідові не обов'язково щиро вірити й по-справжньому приймати корпоративні цінності, а потрібно просто поводитися відповідно до них<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Черных Е. А. Для чего и как проводится диагностика корпоративной культуры компании / Е. А. Черных [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/dlya-chego-i-kak-provoditsya-diaagnostika-korporativnoi-kultury-kompanii>

<sup>55</sup> Зачем нужна диагностика корпоративной культуры компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.pharmpersonal.ru/articles/zachem\\_nuzhna\\_diaagnostika\\_korporativnoi\\_kultury\\_kompanii\\_47\\_19.html?rubric=76](http://www.pharmpersonal.ru/articles/zachem_nuzhna_diaagnostika_korporativnoi_kultury_kompanii_47_19.html?rubric=76)

<sup>56</sup> Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.eventua.com.ua/eventoteka/korporativnaya\\_kulitura/formirovanie\\_i\\_podderzhanie\\_korporativnoy\\_kulituri\\_v\\_organizacii.html](http://www.eventua.com.ua/eventoteka/korporativnaya_kulitura/formirovanie_i_podderzhanie_korporativnoy_kulituri_v_organizacii.html)

Однак, незважаючи на ефективність підбору, нові працівники не можуть одразу ознайомитися з організаційною культурою і поводитися відповідно до неї. Саме тому виникає потреба в адаптації до існуючої культури, тобто у засвоєнні індивідом необхідних норм, цінностей, уявлень<sup>57</sup>.

### **3.4. Створення корпоративного кодексу компанії**

Одним із результатів формування корпоративної культури є розробка корпоративного кодексу. Він фіксує установки, систему цінностей і «моделі світу» у персоналу організації. На думку науковців, першими універсальними кодексами були зводи релігійних правил (наприклад, 10 заповідей Старого завіту). Трохи пізніше почали виникати приватні кодекси, які визначали поведінку окремих соціальних груп суспільства (наприклад, кодекси об'єднань, професій). Потреба в них виникла у зв'язку з тим, що універсальних норм було недостатньо для регулювання людської поведінки в специфічних ситуаціях. Приватна етика конкретизувала загальні моральні принципи щодо особливостей тієї або іншої діяльності<sup>58</sup>.

**Корпоративний кодекс** – це, по суті, набір, сукупність правил і норм поведінки, які поділяють учасники корпорації. Ним регламентуються дії співробітників, пропонуються певні моделі поведінки та єдині стандарти відносин і спільної діяльності, а найбільш значущі етичні дилеми задаються організацією.

Загальне призначення кодексу корпоративної етики – встановити пріоритети щодо корпоративних груп і шляхи узгодження їх інтересів. Але науковці зазначають, що у різних компаніях створення корпоративного кодексу вирішує різні завдання: у стрімко зростаючих – закріпити корпоративну культуру, зафіксувати єдині корпоративні стандарти й загальні принципи ведення бізнесу, у невеликих – покращити зовнішній імідж фірми (наприклад, підвищити привабливість для цільової аудиторії та потенційних співробітників). Для більшості

---

<sup>57</sup> Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.eventua.com.ua/eventoteka/korporativnaya\\_kulitura/formirovanie\\_i\\_podderzhanie\\_korporativnoy\\_kulituri\\_v\\_organizacii.html](http://www.eventua.com.ua/eventoteka/korporativnaya_kulitura/formirovanie_i_podderzhanie_korporativnoy_kulituri_v_organizacii.html)

<sup>58</sup> Скуратовская Н. Корпоративный кодекс: когда и зачем? / Н. Скуратовская // Бизнес-журнал. – 2006. – № 3.

ж організацій він є лише елементом «корпоративної моди» і не несе функціонального навантаження<sup>59</sup>.

Вважають, що кодекс корпоративної етики може виконувати різні завдання. Прийнято виділяти три основні функції:

1. **Розвиток корпоративної культури**, зокрема формування довіри до компанії з боку референтних зовнішніх груп. Отже, кодекс, будучи інструментом корпоративного ПР, підвищує інвестиційну привабливість організації. Наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальносвітовим стандартом ведення бізнесу.

2. **Управлінська функція** забезпечує регламентацію поведінки в складних етичних ситуаціях і підвищення ефективності діяльності співробітників (визначає пріоритети взаємодії значущих зовнішніх груп, порядок прийняття рішень, вказує на неприйнятні форми поведінки).

3. **Репутаційна функція** полягає у формуванні довіри до організації, підвищує її інвестиційну привабливість<sup>60</sup>.

**Структура кодексу компанії** визначається насамперед її особливостями, структурою, завданнями розвитку, установками керівників. У корпоративних кодексах фахівці виокремлюють кілька основних частин. Одне з трактувань проілюстровано на мал. 3.5<sup>61</sup>.

Аналітики звертають увагу, що ідеологічна частина може не включатись у текст кодексу, а подаватися окремо. Корпоративні кодекси передусім прагнуть регламентувати поведінку співробітників у професійних та етичних ситуаціях.

Сьогодні існує кілька варіантів кодексів, які розрізняються за структурою і функціями, що на них покладаються. У спеціальній літературі можна зустріти таку класифікацію корпоративних кодексів: професійний, декларативний і розгорнутий. Їх порівняльний аналіз подано у таблиці 3.1.

---

<sup>59</sup> Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс / И. Стернин, Н. Панферова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227)

<sup>60</sup> Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс / И. Стернин, Н. Панферова [Электронный ресурс] . – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227)

<sup>61</sup> Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа / А. Бахарев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6417>



**Професійні кодекси** регулюють відносини усередині професійного співтовариства й ефективні для спеціальностей, де найбільш виражені фахові етичні дилеми. Так, одним із перших професійних етичних кодексів вважають клятву Гіппократа – кодекс лікарів. Пізніше сформувалися етичні кодекси адвокатів, психотерапевтів, журналістів, ріелторів і т. д. Вони регламентують поведінку людини в складних етичних ситуаціях, характерних для її спеціальності, підвищують статус професійного співтовариства в соціумі, формують довіру до представників цього фаху. Також вважають, що кодекс підсилює значимість приналежності до професії. Він може бути обрядом «звернення до фаху» (наприклад, прийняття клятви Гіппократа й допуск до роботи в лікарів).

Дослідники зазначають, що **декларативний кодекс** (його часто називають «кредо») використовується для закріплення в організації етичних принципів з початку ХХ ст. Сюди відносять «Кредо» (декларацію цінностей) корпорації «Джонсон і Джонсон» (1944 р.), кодекс «Сім парфумів (принципів)» поведінки співробітників «Мацусита електрик» (1933 р.). Вони описують загальні правила поведінки працівників. Наприклад, «Кредо» включає чотири розгорнуті цінності, «Сім парфумів» – сім основних принципів. При цьому в конкретних ситуаціях співробітники самі повинні орієнтуватися, як їм поводитися, виходячи з базових етичних норм. Подібні кодекси діють і донині. Однак у ряді випадків співробітникам важко оцінити етичну правомірність конкретного вчинку, виходячи із загальних принципів. Отже, для того, щоб кодекс дійсно працював, компанії прагнуть

постійно транслювати ці правила через спів гімну, регулярне обговорення й інші корпоративні ритуали<sup>62</sup>.

Таблиця 3.1.

**Порівняльний аналіз корпоративних кодексів різного типу<sup>63</sup>**

<b>Критерії порівняння</b>	<b>Професійний</b>	<b>Декларативний</b>	<b>Розгорнутий</b>
<b>Приклад</b>	Альфа-банк, Північна торгово-промислова палата	Johnson & Johnson, Panasonic	BP Amoco, P & G
<b>Характеристики організації</b>	Професійно однорідні організації	Великі, професійно неоднорідні	
<b>Зміст</b>	Описує фахові етичні дилеми, норми та стандарти поведінки. Може містити ідеологічну складову	Описує ідеологію та загальні правила поведінки	Описує політику щодо ключових груп, регламентує поведінку працівників. Може містити ідеологічну складову
<b>Основні функції</b>	Може реалізовувати всі три функції: репутаційну, управлінську та функцію розвитку корпоративної культури	Втілює в основному функцію розвитку корпоративної культури, частково – управлінську	Реалізує репутаційну й управлінську функції
<b>Кому адресовані</b>	Всім працівникам	Всім співробітникам	Переважно менеджменту
<b>Формат</b>	Професійна мова, великий обсяг	Зрозумілий текст, невеликий обсяг	Спеціальна термінологія, великий обсяг

<sup>62</sup> Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс / И. Стернин, Н. Панферова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227)

<sup>63</sup> Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс / И. Стернин, Н. Панферова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227)

**Розгорнутий** варіант кодексу з докладною регламентацією етики поведінки співробітників (P&G, BP). У ньому фіксується конкретна поведінка працівників в окремих областях, де ризик порушень був високий або виникали складні етичні ситуації. Ці регламенти описувались у вигляді політики відносно замовників, споживачів, держави, політичної діяльності, конфлікту інтересів, безпеки праці. При цьому великий обсяг і складність змісту таких кодексів визначають їхню вибірккову адресацію. У більшості компаній вони розробляються для вищого та середнього менеджменту і не є загальним документом, що поєднує всіх співробітників<sup>64</sup>.

Фахівці дають декілька порад, щоб корпоративний кодекс був дійсно ефективним елементом внутрішнього піару:

1. Чітко сформулюйте внутрішні завдання, які передбачається вирішити за допомогою корпоративного кодексу, і думку топ-менеджменту компанії з ключових питань діяльності організації та співробітників.

2. Відобразіть реальні, а не декларативні стандарти (кодекси, вимоги яких ігнорують топ-менеджери – це «анти-ПР» незалежно від змісту), не списуйте дослівно з чужого кодексу, навіть якщо він сподобався першій особі фірми.

3. Зробіть його якомога коротшим і напишіть зрозумілою мовою, виділіть головне, відхиливши необов'язкове, уникайте демагогії, прописних істин і бюрократичних зворотів, що не зачіпають свідомість.

4. Зробіть кодекс дотепним, афористичним, місцями – забавним. Він легше запам'ятовуватиметься, а головне – його дотримуватимуться краще, ніж абсолютно серйозного.

5. Залучіть співробітників до розробки проекту кодексу, аби вони сприймали його як власний, а не нав'язаний зверху. Практика показує, що цією можливістю скористається максимум 5–7 % працівників, але позитивне відношення буде в усіх.

6. Активно використовуйте корпоративний кодекс на етапі адаптації нових співробітників.

7. Забезпечте якісне поліграфічне виконання та привабливий для працівників дизайн (для багатьох «паперова» версія переконливіша електронної)<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс / И. Стернин, Н. Панферова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227)

<sup>65</sup> Корпоративный кодекс компании: кто, когда и зачем? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.hr-academy.ru/to\\_help\\_article.php?id=200#](http://www.hr-academy.ru/to_help_article.php?id=200#)

На думку фахівців, щоб створити оптимальний корпоративний кодекс, доречно задіяти у цьому процесі не лише голову компанії, але й топ-менеджерів, HR- та ПР-департаменти, начальників підрозділів, лінійних керівників, співробітників на добровільній основі, а також зовнішніх консультантів, що мають досвід підготовки корпоративних кодексів та організації обговорень проектів.

Зрозуміло, в кодексі варто фіксувати тільки головне, оскільки він не є раз і назавжди створеним, а повинен періодично змінюватись і розвиватись. Часом необхідне формування нових елементів корпоративної культури, ціннісних орієнтацій співробітників для максимального їх зближення з компанією.

### **Контрольні питання**

1. Хто і коли почав використовувати термін «корпоративна культура»?
2. Організаційна та корпоративна культура – це різні чи тотожні поняття?
3. Дайте визначення терміна «корпоративна культура».
4. Які основні функції вона виконує? У чому їх специфіка?
5. З чого починається корпоративна культура? Охарактеризуйте основні аспекти її формування.
6. Хто, як правило, «закладає камінь» у її будівництво?
7. Хто визначає корпоративну культуру?
8. Хто її транслює?
9. Хто проводить основні ідеї корпоративної культури?
10. Охарактеризуйте структуру організаційної культури.
11. Проаналізуйте різні типології організаційних культур.
12. Які стратегії вивчення організаційної культури Вам відомі?
13. Які методи дослідження й аналізу використовуються в рамках кожної з них?
14. Які кодекси історично виникли першими?
15. Дайте визначення поняття «корпоративний кодекс».
16. Сформулюйте основні завдання кодексу корпоративної етики.
17. У чому специфіка завдань корпоративного кодексу у стрімко зростаючих, невеликих та інших компаніях?
18. З яких компонентів складається структура кодексу організації?
19. Які різновиди корпоративних кодексів існують сьогодні?
20. Проведіть порівняльний аналіз за такими критеріями: характеристика організації, зміст кодексів, їх основні функції, кому вони адресовані, в якому форматі існують?



21. У чому особливості професійних, декларативних і розгорнутих кодексів?

22. Яких правил варто дотримуватися, щоб корпоративний кодекс став ефективним елементом внутрішнього піару?

23. Кого варто залучати до створення оптимального корпоративного кодексу?

24. Як довго може існувати корпоративний кодекс компанії? Чи має він змінюватися?

## **Тема 4. Адаптаційна програма корпоративного ПР**

### ***4.1. Сутність корпоративної ідентичності й особливості її формування***

Корпоративна культура не є цінністю сама по собі. Її вплив на компанію та її діяльність визначається ступенем прийняття членами організації основних цінностей установи та прихильності до них. Саме тому актуальною проблемою, що стоїть перед внутрішньокорпоративним піаром, є забезпечення корпоративної ідентичності працівників підприємства.

Датчанин Рольф Йенсен (Rolf Jensen) у своїй книзі «Суспільство мрії» пише: «Нова корпоративна метафора представляє підприємство як живий організм... Компанію суспільства мрії можна порівняти з плем'ям, що володіє єдиною системою цінностей. Це тісно зв'язана група, члени якої разом полюють і ділять здобич відповідно до певних правил. Сучасна компанія – це плем'я»<sup>66</sup>. Коментуючи це висловлювання, російський дослідник І. Стернін зазначає: «Мауглі не читав Йенсена. Джунглі підказали йому крилату думку: “Ми з тобою однієї крові, ти і я”. Співробітники багатьох сучасних компаній книгу також не читали, у джунглях не були, про мультфільм забули. Дарма!»<sup>67</sup>.

Формування корпоративної ідентичності необхідне з огляду на два чинники: для забезпечення управлінської ефективності, на що впливають єдині стандарти та взаєморозуміння між працівниками

---

<sup>66</sup> Рольф Йенсен. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес. – СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 272 с. – С. 162–163. – Режим доступа : <http://www.businesscom.biz/biblio/web/232/arc.zip>

<sup>67</sup> Стернин И. Мы с тобой одной крови, ты и я! / И. Стернин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://profigroup.by/sup/4\\_2004/386/](http://profigroup.by/sup/4_2004/386/)

фірми, та підвищення мотивації співробітників, якій сприяють лояльність і гордість за організацію.

Колись під корпоративною ідентичністю розумівся **корпоративний стиль компанії**, тобто візуальні рішення, що дозволяють відрізнити члена цієї установи або відчутти свою приналежність до неї. Пройшов час, і роль корпоративної ідентичності в рамках корпоративної культури змінилася. Що таке корпоративна ідентичність сьогодні? Сучасне розуміння цього поняття асоціюється із втіленням корпоративної філософії як частини організаційної культури.

**Широке** тлумачення знаходимо у російського дослідника А. Крилова. Він трактує корпоративну ідентичність як певну суму специфічних надбань, здібностей, що сприяють єднанню і збереженню організації, а також її позиціонуванню, значеннєвому та візуальному відокремленню від інших компаній; ототожнення працівниками або окремими організаційними структурами себе як частини підприємства з визнанням його філософії, норм і правил поведінки<sup>68</sup>. Прикладом **вужького** трактування зазначеного поняття є визначення корпоративної ідентичності Е. Дагаєвої. Вона розглядає її як результат когнітивно-емоційного процесу усвідомлення себе представником певної організації, як певну ступінь ототожнення з нею<sup>69</sup>.

У нашому спецкурсі пропонується застосовувати саме вужьке розуміння корпоративної ідентичності. **Корпоративна ідентичність** – це ототожнення працівника з компанією завдяки усвідомленню його приналежності до неї, прийняттю її цілей і цінностей, співвіднесенню їх із власним баченням світу. Вона виражається у відчутті власної причетності до подій, що відбуваються в організації, емоційному співпереживанні всього, що з нею пов'язане.

Так визначаючи корпоративну ідентичність, варто підкреслити, що вона відрізняється від того, що деякі автори називають корпоративною прихильністю. Що стосується останньої, то її, на наш погляд, доречно ототожнювати з лояльністю, про яку йтиметься далі.

Варто погодитися з думкою російських дослідників, які зазначають: наявність у працівника корпоративної ідентичності означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується

---

<sup>68</sup> Крылов А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов: Учебное пособие / А. Н. Крылов. – М. : Из-во НИБ, 2004. – 226 с. – С. 35.

<sup>69</sup> Дагаева Е. А. Корпоративная идентичность: понятие, структура, механизмы формирования / Е. А. Дагаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://proactiveclub.ru/index.php/biblioteka/11-statya/40-statya>

норм поведінки в ній, але й повністю приймає корпоративні цінності внутрішньо, діє, спираючись на них, асоціює себе з організацією, розглядає власне життя у взаємозв'язку з нею. Саме тоді культурні принципи фірми стають індивідуальними нормами співробітника, займають міцне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Згодом людина продовжує поділяти ці цінності вже не залежно від того, чи трудиться вона на цьому підприємстві, чи ні. Більше того, такий працівник стає розповсюджувачем цих ідеалів не тільки в межах компанії, що сформувала їх, але й у будь-якому іншому середовищі<sup>70</sup>.

Дослідники по-різному трактують **структуру корпоративної ідентичності**. Деякі з них ототожнюють її з корпоративною культурою, оскільки включають до неї такі складові, як корпоративна філософія, поведінка, дизайн (фірмовий стиль), гасло тощо. Російська авторка Е. Дагаєва пропонує виділяти в структурі корпоративної ідентичності такі компоненти: **когнітивний** – знання про організацію, її історію, цінності, традиції, норми, усвідомлення себе її членом; **афективний (емоційно-ціннісний)** – переживання своєї тотожності з компанією, а також відділення від інших; ставлення до корпоративної спільноти, що виражається позитивними (гордість за досягнення організації, бажання належати до неї, задоволення членством) або негативними проявами (почуття сорому, визнання переваг інших корпоративних співтовариств як референтних); **конативний** – інтерналізація правил і норм поведінки, прийнятих у компанії, у мотиваційну структуру індивіда й реалізація їх на практиці (працівник будує свою діяльність, усвідомлено спираючись на принципи фірми)<sup>71</sup>.

Відповідно до такого трактування структури корпоративної ідентичності авторка виділяє й **ознаки розвиненої корпоративної ідентичності**:

- високий ступінь поінформованості про історію, цілі, цінності організації;
- усвідомлення себе її членом, переживання тотожності з компанією, а також відокремлення від конкуруючих фірм;
- наявність позитивних почуттів до організації, прихильність до неї;
- високий ступінь прийняття її цінностей;

---

<sup>70</sup> Скворцова Т., Стернин И. О корпоративной идентичности / Т. Скворцова, И. Стернин // Управление компанией. – 2007. – 02 (69). – С. 64–67.

<sup>71</sup> Дагаева Е. А. Корпоративная идентичность: понятие, структура, механизмы формирования / Е. А. Дагаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://proactiveclub.ru/index.php/biblioteka/11-statya/40-statya>

- особистісна значимість цілей організації;
- усвідомлене дотримання норм, правил корпоративної поведінки<sup>72</sup>.

Актуальним питанням у контексті дослідження корпоративних комунікацій є аналіз механізму становлення корпоративної ідентичності. Пропонуємо такі етапи, на які можна орієнтуватись у практичній діяльності з формування корпоративної ідентичності нових працівників компанії:

**1. Інформування про специфіку корпоративної культури організації.** Для цього необхідна наявність відповідних цінностей і систем комунікацій для трансляції цих цінностей. Знання про компанію формуються в процесі виробничої та інформаційно-комунікаційної діяльності. Цьому сприяють і символічні компоненти корпоративної культури – система символічних характеристик корпорації, що допомагає транслювати її сутність.

**2. Ініціація** – посвята у працівники компанії. Фахівці називають безліч варіантів ініціації, що відрізняються організаційно та змістовно, але мають єдиний сенс: «Відсьогодні ти – один із нас, повноправний член колективу; можеш пишатися приналежністю до гідного співтовариства». Ця процедура забезпечує не лише прийняття у колектив, але й визнання цього факту іншими його членами. Стихійні форми посвяти (умивання нафтою, «обмивання» першої зарплати) не виконують цю місію. Саме тому сучасні компанії цілеспрямовано створюють власні програми й обряди ініціації<sup>73</sup>.

**3. Інтеріоризація установок, цінностей і норм поведінки компанії,** їх засвоєння та внутрішнє прийняття; організація власної діяльності на принципах фірми; корпоративні цінності стають індивідуальними нормами працівника, частиною мотиваційної структури його поведінки. Науковці особливу роль відводять у цьому процесі такому транслятору установок, як «зразкові співробітники», службовці, що є прикладом для наслідування. Їхні рольові моделі використовуються як своєрідні орієнтири, що позначають напрями розвитку «новобранців»<sup>74</sup>. Інтеріоризації норм і правил поведінки сприятимуть і механізми підтримки відповідного поводження, зокрема система

---

<sup>72</sup> Дагаева Е. А. Корпоративная идентичность: понятие, структура, механизмы формирования / Е. А. Дагаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://proactiveclub.ru/index.php/biblioteka/11-statya/40-statya>

<sup>73</sup> Скворцова Т., Стернин И. О корпоративной идентичности / Т. Скворцова, И. Стернин // Управление компанией. – 2007. – 02 (69). – С. 64–67.

<sup>74</sup> Скворцова Т., Стернин И. О корпоративной идентичности / Т. Скворцова, И. Стернин // Управление компанией. – 2007. – 02 (69). – С. 64–67.

матеріального та нематеріального стимулювання, повсякденна взаємодія з колегами.

#### ***4.2. Підвищення лояльності працівників як засіб зміцнення корпоративної ідентичності***

Одна з проблем формування корпоративної ідентичності пов'язана з досягненням лояльності (відданості, прихильності) персоналу. Усе частіше це стає найважливішим фактором стійкості будь-якої компанії. Дослідники стверджують, що лояльність до організації суттєво впливає на якість роботи, творчий підхід до вирішення професійних завдань, здатність брати на себе додаткові функції та відповідальність. Такі працівники, як правило, активно займаються самоосвітою, готові ділитися досвідом із колегами, бути наставниками. Тобто, лояльні спеціалісти використовують усі ресурси та резерви для максимізації результатів своєї праці, можуть позитивно впливати на інших.

**Лояльність** – високий ступінь відданості співробітника інтересам організації та порядність стосовно неї. Крім того, це й прагнення відстоювати інтереси компанії при взаємодії з клієнтами та партнерами. Разом із тим співробітник може негативно ставитися до організації, в якій він працює, але при цьому бути лояльним до керівника.

Важливість цілеспрямованої роботи з формування прихильності персоналу очевидна. Відмінності лояльних працівників від нелояльних наочно демонструють результати досліджень.

• У компаніях із низькою плинністю кадрів лояльні співробітники звільняються на 51 % рідше і на 27 % менше прогулюють, ніж їхні нелояльні колеги.

• Вони працюють у середньому на 12 % прибутковіше, ніж аналогічні за родом діяльності нелояльні групи.

• Лояльність співробітників позитивно впливає на прихильність клієнтів, а доброзичливість останніх – на прибутковість. Дослідження показують, що якщо лояльність працівників збільшується на 1 % у даному кварталі, то лояльність клієнтів – на 1,25 %. При зростанні прихильності покупців на 1 % прибуток у наступному кварталі збільшиться на 0,885 %<sup>75</sup>.

<sup>75</sup> Бедненко А. Термометр лояльности / А. Бедненко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.otiss.ru/txts/10\\_09/SK10\\_09\\_15.htm](http://www.otiss.ru/txts/10_09/SK10_09_15.htm)

Дуже часто плутають **порядність** людини та її **лояльність** до організації. Можна погодитися з такою думкою: іноді буває, що працівник чесний і красти або обманювати компанію не буде за жодних умов. Проте він може не цінувати свою організацію й абсолютно спокійно спостерігати за тим, як це роблять інші. Лояльний співробітник повинен відстоювати інтереси компанії. Тому дуже важливо, щоб він цінував її, а також розумів «правила гри», прийняті в організації.

Не завжди співпадають і два інших поняття – **лояльність** і **благонадійність**. Останнє, на нашу думку, передбачає дотримання працівником правових норм, які поширюються на організацію. Лояльність же є показником ставлення співробітника до компанії або її керівника.

Дослідники зауважують, що близькими за значенням поняттю «лояльність» є терміни «відданість» і «вірність». Дехто вживає їх як синоніми. Нам здається, що ці терміни можна розглядати як певні характеристики лояльності.

Атрибутами лояльності можна вважати:

- чесність стосовно об'єкта прихильності;
- прийняття його основних переконань, цінностей;
- переживання за успіх об'єкта лояльності;
- готовність попередити небезпеку для нього;
- відкрита демонстрація прихильності, доброзичливе відношення;
- готовність при необхідності йти на певні жертви на користь об'єкта лояльності;
- почуття гордості за причетність до нього (наприклад, за приналежність до числа співробітників компанії);
- прагнення щонайкраще виконувати обов'язки, функції, місію, покладені на людину об'єктом лояльності<sup>76</sup>.

Без спеціальних досліджень рівня прихильності неможливе ефективне планування зовнішньої та внутрішньої роботи компанії. Тобто, не знаючи мотивів, не залучиш людей, не зацікавиш їх. Для вимірювання лояльності співробітників існує велика кількість методик (зовсім різних за своєю спрямованістю), у тому числі комп'ютерних тестів. Проте деякі фахівці вважають, що лише **анонімне опитування** здатне забезпечити адекватність даних. Досить дієвим є метод **анкетування** для виявлення причин звільнення. Працівникам, що йдуть із компанії,

---

<sup>76</sup> Потеряхин А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации / А. Потеряхин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1\\_114.html?ThemeID=6](http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_114.html?ThemeID=6)

набагато легше говорити правду, оскільки над ними не висить тягар відповідальності за свою критичну позицію. Лояльність колективу організації та керівництву виявляється за допомогою методу фокус-груп, інтерв'ю, тестування, а також ряду зовнішніх показників. Наприклад, ознакою низької прихильності є не лише висока плинність кадрів, але й внутрішня конфліктність, імідж компанії, трансльований ззовні зі слів «біглих» фахівців. Якщо у кадрових агентствах наявні негативні відгуки про підприємство, це результат неефективної внутрішньої роботи зі співробітниками, оскільки часто саме від них ідуть критичні оцінки. Незалежно від застосовуваних методик предметом опитування може служити виявлення ступеня задоволеності персоналу роботою в компанії, визначення бажаного соціального пакета (у тому числі необхідність у навчанні та розвитку), ідентифікація «проблемних зон» і т. д.<sup>77</sup>

Однією з **умов лояльності** є збіг життєвих і ділових цінностей співробітника й організації. Чим більше співпадають відповіді кандидата з реальністю й цінностями компанії, тим ймовірніші його вмотивованість і лояльність. З іншого боку, на прихильність впливає сприйняття працівником проблем організації як власних. А таке навряд чи можливе, коли інтереси співробітника та компанії розрізняються.

Науковці виділяють різні рівні лояльності. Ось як описує їх К. Харський<sup>78</sup>:

**1. Демонстративна (відкрита) нелояльність.** Як правило, її ознаками є неправда, обман і порушення досягнутих домовленостей із роботодавцем, споживацьке ставлення до компанії, пріоритет особистих інтересів над корпоративними цілями. Нерідко індикатором демонстративної нелояльності є сарказм, висміювання, підкреслена зневага до цінностей організації. Основна небезпека, що виходить від таких співробітників, пов'язана з їхнім впливом на інших людей. Вони руйнують цінності та переконання своїх колег, породжують сумніви в доцільності певних дій.

**2. Прихована нелояльність.** Такий співробітник регулярно виконує запропоновані правила, але причина цього – не позитивне ставлення, а побоювання покарання або очікування винагороди.

---

<sup>77</sup> Студеникин Н. PR-усиление лояльности коллектива / Н. Студеникин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://b-assistant.ru/stats\\_mat/PR\\_4](http://b-assistant.ru/stats_mat/PR_4)

<sup>78</sup> Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – Из-во «Питер», 2003. – 496 с.

Нерідко він поширює негативні корпоративні чутки та плітки. Однак у присутності керівництва такий працівник підкреслює свою нейтральну позицію, відкрито не заперечує накази й розпорядження зверху, але нишком налаштовує або провокує інших на критику та збурювання. Як правило, між цими людьми й відкрито нелояльними співробітниками існують множинні емоційні зв'язки.

**3. Нульова лояльність.** Вона властива стороннім, що не сформували свого ставлення до компанії. Це може бути людина, що працює там, але не поінформована про особливості корпоративної культури. Такі співробітники в одних випадках виглядають як лояльні, в інших – демонструють ознаки недоброзичливості. Їх головна особливість полягає в тому, що вони менш передбачувані, ніж їх лояльні або нелояльні колеги. Підвищення або зниження їхньої прихильності істотно залежить від того, під чий вплив вони потраплять на початку діяльності в компанії.

**4. Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів.** Такі працівники готові носити символи компанії, фірмовий одяг, знаки статусу в організації (наприклад, менеджер, продавець, старший продавець). При цьому зовнішні атрибути не дозволяють їх власнику демонструвати нелояльне поведіння. Він буде відтворювати обумовлену ними поведінку. У компаніях, що спеціалізуються на реалізації певних товарів, цей рівень прихильності припускає, що працівники стають активними споживачами цих речей. Вірне й зворотне твердження: спонукання до використання товарів підвищує лояльність людей. Цей принцип активно використовується, наприклад, у мережевому маркетингу.

**5. Лояльність на рівні вчинків, поведінки.** Така прихильність пов'язана з дотриманням ритуалів, традицій, звичаїв, прийнятих у компанії, зокрема стандартів у спілкуванні з клієнтами, з участю у формальних і неформальних корпоративних заходах і т. д. Для цього рівня лояльності характерна дисциплінованість. При цьому співробітники виконують вимоги не стільки через небезпеку покарання, скільки в силу свого ставлення до компанії та її керівництва. Як правило, для появи такого рівня лояльності персоналу майже не потрібно зусиль і ресурсів, адже, потрапивши в новий колектив, людина схильна копіювати прийнятну в організації поведінку. Фахівці також відзначають, що ступеня прихильності достатньо для більшості працівників компанії. Однак для менеджерів вищої та середньої ланки його може виявитися недостатньо для здійснення функцій контролю діяльності інших співробітників. Зрозуміло, від людини з таким



рівнем прихильності не слід очікувати готовності до самопожертви та прагнення до розвитку.

**6. Лояльність на рівні переконань.** Вважається достатнім, якщо цього ступеня досягли 10–15 % працівників. Це в першу чергу стосується керівників середньої та вищої ланки. Прихильність персоналу на рівні переконань є більш цінною для компанії через її позитивний вплив на професійну мотивацію. Лояльні співробітники максимально віддають себе роботі, нетерпимі до порушень правил з боку інших людей. Вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами вдосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції. Співробітники, що мають цей рівень лояльності, як правило, більш відповідальні.

За спостереженнями фахівців, такі люди легше переносять важкі для компанії часи й залишаються працювати, керуючись почуттям вірності, причетності. Вони більше схильні довіряти офіційній інформації, рішенням, які приймає керівництво. Разом із тим, на думку фахівців, із такою лояльністю співробітників пов'язані й деякі складнощі. Наприклад, якщо з певних причин компанія змінює прийняті раніше цінності, то вона може зіштовхнутися з опором частини колективу, яка поділяє колишні переконання. Тому при проведенні організаційних змін важливо довести таким співробітникам необхідність нововведень, залучивши їх до планування та здійснення. Слід зазначити, що формування цього й вищого рівнів лояльності вимагає певного стилю лідерства, здатності керівників вселяти певні цінності й установки, цілеспрямовано формувати необхідні переконання.

**7. Лояльність на рівні ідентичності** – найвищий ступінь прихильності. Саме її називають відданістю, вірністю. У цьому випадку людина максимально ототожнює себе з об'єктом лояльності, пов'язує власне життя з компанією. Дослідники зазначають, що саме такий рівень прихильності в персоналу формувала японська система довічного найму. Лояльність у цьому випадку не так залежить від винагороди, а співробітник менше підданий негативному впливу з боку навколишніх. Такий працівник максимально мотивований та ефективний.

Проаналізуємо ситуацію з лояльністю персоналу в Україні за результатами дослідження порталу [rabota.ua](http://rabota.ua). Так, 41 % опитаних співробітників готовий покинути компанію, де зараз працює, заради іншої пропозиції на ту ж посаду з таким же окладом; 12 % складно прийняти таке рішення; 16 % українців однозначно не збираються міняти «шило на мило». Лояльність до свого працедавця ще нижча,

коли пропонується краща посада й вищий оклад. Так, лише 7 % українців не стали би міняти місце роботи. Більшість респондентів однозначно готові покинути свою організацію заради більших перспектив. 30 % не настільки однозначні, але схильні до цього<sup>79</sup>.

Неможливо мати 100 % прихильних працівників. Що ж робити, якщо співробітник нелояльний? Фахівці радять насамперед оцінити, чи правильно його мотивують. Якщо проблема в слабкому керівництві, то потрібно терміново вчитись умінню управляти людьми. Якщо ж у цьому плані зроблено все можливе, то, ймовірно, співробітник та організація просто не підходять один одному. Або ж це наслідок неправильного відбору. У таких випадках краще мирно розстатися. Якщо ж фахівець є особливо цінним, і компанія у ньому зацікавлена, варто ретельніше шукати шляхи забезпечити прихильність або краще контролювати людину, адже нелояльний співробітник не так відданий справі й подекуди халтурить.

Під час вищезгаданого дослідження українці зазначали, що роботодавець для підвищення їх доброзичливості поряд із гідною матеріальною винагородою за здійснену працю та можливістю професійно й інтелектуально розвиватися має створити середовище, де вони б зуміли найбільш повно розкритись у професійному й особистому плані.

Кожний п'ятий опитаний думає, що програма лояльності персоналу повинна містити в собі системне навчання колективу та визнання значимості співробітника колегами і керівництвом. Не менш важливою виявилась і доступність інформації про поставлені компанією цілі та їх досягнення (див. табл. 4.1).

Більшість опитаних українців (53 %) повідомили, що в компанії, у якій вони працюють, відсутня програма лояльності персоналу. 27 % не знають, чи вона взагалі існує, але не виключають її наявності<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Украинские работодатели не заслужили лояльность своих работников. Результаты опроса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/07/10/resultaty\\_issledovania\\_loyalnost.aspx](http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/07/10/resultaty_issledovania_loyalnost.aspx)

<sup>80</sup> Украинские работодатели не заслужили лояльность своих работников. Результаты опроса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/07/10/resultaty\\_issledovania\\_loyalnost.aspx](http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/07/10/resultaty_issledovania_loyalnost.aspx)

## Складові оптимальної системи лояльності працівників

1	Матеріальне стимулювання при наявності правильної системи заохочення	78 %
2	Можливість професійного, інтелектуального, кар'єрного зростання	67 %
3	Створення середовища, де людина зможе найбільш повно розкритися професійно й особисто	27 %
4	Системне навчання персоналу	22 %
5	Визнання значимості колегами та керівництвом	21 %
6	Прозорість цілей і достовірні інформація про результати діяльності компанії	20 %
7	Високий ступінь свободи, можливість впливати на стратегію організації	14 %
8	Розвиток корпоративної культури	9 %

Для формування лояльності працівників пропонують застосовувати такі заходи:

- **правильно мотивувати персонал**, застосовувати фактори, вплив яких дає найбільший ефект. Опиратися лише на матеріальні чинники недостатньо. Добра зарплата не завжди забезпечує потрібну лояльність співробітників. На останню може впливати і популярність компанії, і престижність праці в ній, і перспективи навчання, і бажання стати професіоналом, і відчуття змісту й мети діяльності, і максимально безболісне розставання з організацією звільнених людей тощо;

- **чітке визначення «правил гри»**. Це дає людям упевненість і стабільність, підвищує щирі прихильність до компанії. Важливо уникати підміни реальних цінностей показними. Не варто вважати, що лояльні ті, хто сидить на роботі до ночі й усіляко демонструє свою відданість. Прихильність найкраще характеризується досягненням позитивних для організації результатів і відповідністю поведінки її цінностям, місії та правилам;

- **поширення корпоративної культури**, що культивується в компанії й усвідомлена співробітником, – один із ефективних інструментів підвищення лояльності. Почуття причетності до спільної справи, гордості за свою команду й організацію роблять людей більш прихильними. Чітко прописані та поділювані цінності, робота з командоутворення, загальні корпоративні заходи – все це сприяє підвищенню лояльності;

- **поведінка безпосереднього керівника**, який на ділі демонструє відданість організації, душею уболює за результати роботи, – також важливий інструмент виховання прихильності;

• **грамотне керування конфліктами та змінами** – істотна умова збереження лояльності персоналу<sup>81</sup>.

### ***4.3. Досвід розробки та використання програм адаптації працівників компанії***

Лояльність новачка потрібно формувати з першого дня виходу на роботу. Низький рівень прихильності нерідко свідчить про невміння організувати адаптацію працівника. Новачки не повинні бути надані самі собі. Найважливішим чинником їх входження у трудовий ритм компанії, що забезпечує лояльне ставлення до неї, є процедура адаптації.

**Адаптація** – процес пристосування працівників до умов конкретної організації. Програма адаптації містить у собі набір конкретних заходів, які проводяться у компанії. Навіщо потрібно організувати входження нового співробітника в колектив?

Фахівці зазначають, що перше враження через особливі психологічні умови, в яких воно має місце, робить сильний і стійкий вплив і надовго обумовлює сприйняття, відносини та поведінку. Вони радять першу зустріч новачка з колективом фірми використовувати для того, щоб представити та підсилити позитивний образ компанії, прищепити почуття приналежності до неї, передати відчуття зацікавленості організації в співробітників, звести до мінімуму час і витрати на його адаптацію, сприяти встановленню гарних відносин із керівниками та колегами, оптимізувати надання працівнику всієї необхідної інформації<sup>82</sup>.

На їх думку прийом варто представляти як початковий етап загального плану інтегрування в нове середовище, який не тільки сприятиме виконанню вищевказаних задач, але допоможе:

- ✓ організовано пройти всю встановлену процедуру, що починається з прийому на роботу й завершується із закінченням випробувального терміну;
- ✓ надати новачкові конкретну підтримку;
- ✓ довідатися його враження, реакцію, труднощі;

---

<sup>81</sup> Иванова С. Кто такой лояльный сотрудник? / С. Иванова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.b-seminar.ru/article/show/271.htm](http://www.b-seminar.ru/article/show/271.htm)

<sup>82</sup> Варвелли Лука, Варвелли Лаура. Памятка для руководителей и руководящих кадров. Институт управления кадрами: Болонья, Генуя, Милан, Рим, Венеция. – Режим доступа : <http://www://www.formula.it/isper>

- ✓ загальному та детальному ознайомленню з фірмою;
- ✓ стимулювати його націленість на результати, доручаючи конкретні завдання;
- ✓ провести «перший інструктаж на практиці», пояснивши позитивні якості й заслуги компанії;
- ✓ постійно перевіряти результати інтегрування нового співробітника в колектив;
- ✓ по закінченні випробувального терміну винести зважене й обґрунтоване судження<sup>83</sup>.

Процедура пристосування нового працівника в компанії загалом і її комунікаційна складова поки що не мають чітко встановлених правил. Фахівці звертають увагу, що адаптація не регламентується правовими нормами, тоді як **випробувальний термін** є юридичним поняттям. Наприклад, відповідно до Трудового кодексу РФ можна звільнити працівника, якщо він не пройшов випробувальний термін. Саме тому в правильній організації, фіксації та протоколюванні результатів останнього тут зацікавлені як нові співробітники, так і установи<sup>84</sup>.

На Україні це питання регламентується згідно зі ст. 26 Кзпп, де вказано на можливість встановлення випробувального терміну для працівника з метою перевірки відповідності його умінь і навичок роботі, яка йому доручається. Проте для цього необхідна згода двох сторін – працедавця і майбутнього співробітника.

Встановлення випробувального терміну роботодавцем без погодження з претендентом на посаду є незаконним і може кваліфікуватися як порушення законодавства про працю. Тому, якщо людина не погоджується на це, трудовий договір не укладається взагалі (що найчастіше і трапляється) або складається без застосування випробувального строку у разі зацікавленості працедавця в цьому фахівцеві. При згоді на встановлення випробувального терміну це має бути зафіксовано в трудовому договорі, якщо він укладається у письмовій формі, або в заяві про прийом на роботу. Крім того, умова про випробувальний строк має бути передбачена у наказі про прийняття

---

<sup>83</sup> Варвелли Лука, Варвелли Лаура. Памятка для руководителей и руководящих кадров. Институт управления кадрами: Болонья, Генуя, Милан, Рим, Венеция. – Режим доступа : <http://www://www.formula.it/isper>

<sup>84</sup> Козлова Л. А., Самуйлова Л. Э., Логинова Ю. А., Рошин Д. Н., Тарасова С. В. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/129118>

на роботу. Відсутність цього дає підстави вважати, що працівника зараховано без випробувального терміну<sup>85</sup>.

Проаналізуємо цілі адаптаційної програми, її структуру й етапи реалізації на прикладі рекомендацій, запропонованих російськими спеціалістами з менеджменту<sup>86</sup>.

**Розробка програми пристосування**, на думку фахівців, передбачає введення єдиної форми цієї процедури в усіх структурних підрозділах компанії й спрямована на забезпечення найбільш швидкого входження в посаду, зменшення дискомфорту та кількості можливих помилок, пов'язаних із початком роботи в установі, формування позитивного образу фірми, а також створення можливості оцінки рівня кваліфікації й потенціалу працівника під час проходження випробувального терміну.

**Суб'єкти програми адаптації.** В її реалізації задіяні, як правило, генеральний директор, керівники напрямів, начальники структурних підрозділів, співробітники організації, призначені наставниками нових працівників, фахівці відділу персоналу.

**Структура програми адаптації** складається з двох частин – загальної й індивідуальної.

Перша спрямована на формування в нового співробітника цілісного уявлення про компанію, напрями її діяльності, організаційні особливості, умови праці, взаємини з працівниками. Вона наповнюється залежно від категорії фахівця і складається з чотирьох етапів:

1. **Вступна орієнтаційна бесіда**, під час якої новому працівникові розповідають про компанію. Вона проводиться після остаточного рішення про найм фахівця й узгодження дати його виходу на роботу. З новачком розмовляє начальник відділу персоналу або фахівець кадрової служби, з топ-менеджером – керівник напряму, генеральний директор або засновник. Основні питання співбесіди стосуються положення компанії на ринку та її внутрішньої структури: сфера і види діяльності організації; історія розвитку; загальна оцінка позиції на ринку, найближчі та довгострокові цілі; сильні сторони компанії в порівнянні з конкурентами, коло клієнтів; форми, методи,

---

<sup>85</sup> Прийом на роботу з випробувальним терміном [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pozovna.com.ua/analitika/731-pryyom-na-robotu-z-vyprobuvalnym-terminom.html>

<sup>86</sup> Козлова Л. А., Самуйлова Л. Э., Логинова Ю. А., Рошин Д. Н., Тарасова С. В. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/129118>

етапи роботи; керівництво, розподіл повноважень, порядок вироблення рішень; підрозділи та їх задачі; внутрішні трудові відносини.

**2. Знайомство з компанією.** Після оформлення всіх необхідних документів новачкові показують основні приміщення офісу, представляють персонал.

**3. Службове місце.** Начальник підрозділу показує новому підлеглому стіл, оснащення, місця зберігання документів, методичної літератури й інших загальних матеріалів. Інструктаж із роботи з технічними засобами (наприклад, із персональним комп'ютером) проводить начальник відділу інформаційних технологій (або його заступник). Він реєструє нового співробітника як користувача мережі, розповідає про її особливості та можливості (диски й інформацію, що зберігається на них, загальні директорії і т. д.), дає вступні консультації про конкретні програмні продукти, пояснює, як звертатися з внутрішньої АТС компанії.

**4. Орієнтаційна співбесіда з безпосереднім начальником** проводиться у вільній формі на першому тижні роботи (можливо, у присутності директора напряду). Глава відділу пояснює працівникові задачі та вимоги до їх виконання, відповідає на питання й розглядає його побажання.

**Індивідуальна частина** включає детальне ознайомлення з компанією, її діяльністю, посадовими обов'язками та специфікою майбутньої роботи. Крім того, на цьому етапі працівник здобуває конкретні необхідні навички (наприклад, учить користуватися певними програмними продуктами). Необхідність індивідуальної частини визначається безпосереднім керівником, погоджується з фахівцем, відповідальним за напрям, і начальником відділу персоналу.

Завдання працівників, планові результати, оцінка підсумків і висновки фіксуються в **«Індивідуальному плані роботи на випробувальний термін»**, що складається з двох частин:

**1. План входження в посаду** розрахований на один місяць роботи, починаючи від дня прийому. Складається наприкінці першого тижня безпосереднім керівником, погоджується з відділом персоналу та доводиться до відома співробітника (під підпис). Припускає повне освоєння новачком його обов'язків, гарну орієнтацію в діяльності та структурі компанії. Записується в першій частині «Індивідуального плану роботи на випробувальний термін», де й фіксуються результати його виконання. На цій стадії оцінюються адаптивність і навченість працівника.

**2. План роботи на посаді** розрахований на другу частину випробувального терміну. Новачок складає щомісячну програму своєї діяльності, погоджує її з безпосереднім керівником і відділом персоналу. Підсумки виконання фіксуються в другій частині плану роботи на випробувальний термін. У цей період оцінюється відповідність працівника займаній посаді, його професійні знання, дотримання дисципліни, потенціал і можливості подальшого росту.

**Призначення наставника.** Для нових працівників із невеликим досвідом (або без нього) призначається куратор, що планує, супроводжує й оцінює діяльність нового члена колективу в період проходження ним випробувального терміну. «Підопічний» щомісяця (щотижня) представляє йому звіти про роботу, зроблену відповідно до індивідуальної програми. Наставник у свою чергу доповідає про результати керівникові.

Процес адаптації можна вважати закінченим, якщо:

- робота не викликає в працівника напруги, страху, непевності, стала звичною для нього;
- він опанував необхідний обсяг знань і навичок;
- поведінка новачка відповідає вимогам до його посади;
- у людини виражене бажання вдосконалюватись у професії, з якою він пов'язує своє майбутнє;
- робочі показники працівника влаштовують безпосередніх керівників (відповідають установленим нормативам);
- він почуває задоволення від виконуваної діяльності, вважає оцінку свого трудового внеску справедливою;
- професійні удачі асоціює з життєвим успіхом.

Організації в програмі адаптації нового співробітника враховують специфіку своєї діяльності й особливості корпоративної культури. В компанії «Ілім», яка є лідером російської целюлозно-паперової промисловості за обсягами випуску продукції, фінансовою стабільністю, рівнем корпоративного керування та технологіями, розробили систему, що дозволяє зробити період пристосування максимально комфортним для працівника<sup>87</sup>.

У центральному офісі людину зустрічає фахівець із адаптації, який розповідає про процедуру прийому на роботу, допомагає підготувати необхідні документи, знайомить із основними напрямками політики компанії та контролює підготовку робочого місця.

---

<sup>87</sup> Програма адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ilimgroup.ru/career/adaptation-program>



У перший же день працівник одержує спеціальну папку, в якій міститься:

- вітання генерального директора;
- кодекс ділової етики;
- коротка довідка про компанію;
- деякі загальні організаційні моменти (режим роботи буфету, розпорядок дня й ін.);
- короткий опис системи виплати заробітної плати та пільг, пропонує працівникам;
- деякі загальні відомості про інформаційні технології, використувані у компанії;
- загальна структура організації;
- help-аркуш з іменами та контактами людей, до яких доводиться найчастіше звертатися з різних питань;
- «правила життя» – список основних політик і процедур, що дозволяє зорієнтуватися в усьому різноманітті внутрішніх документів компанії.

При прийомі на роботу новий працівник також одержує документ, у якому чітко прописані його цілі на випробувальний термін і критерії їх виконання.

Обов'язковим є і проходження адаптаційного курсу. Це 2–3-годинна програма, що включає в себе: презентацію історії компанії, її структури та принципів керування, цілей і продукції; обговорення правил ділової етики (спілкування, дрес-код) і політики організації; знайомство з корпоративною культурою, традиціями; зворотний зв'язок – розповідь про свої відчуття від перших днів роботи.

Протягом усього періоду пристосування новачки можуть звертатися по допомогу до фахівців із адаптації та внутрішніх комунікацій. У філіях компанії «Ілім» роль «провідника» виконують співробітники HR-служби. У програму адаптації в обов'язковому порядку входить інструктаж з техніки безпеки.

### **Контрольні питання**

1. Чому актуальною проблемою, що стоїть перед внутрішньо-корпоративним піаром, є забезпечення корпоративної ідентичності працівників організації?
2. Що таке корпоративна ідентичність сьогодні?
3. У чому зміст широкого тлумачення корпоративної ідентичності?
4. У чому суть вузького трактування корпоративної ідентичності?
5. Що включається у структуру корпоративної ідентичності?

6. Охарактеризуйте ознаки розвиненої корпоративної ідентичності.
7. Які етапи формування корпоративної ідентичності можна виділити?
8. Чому важливо цілеспрямовано виробляти прихильність співробітників?
9. Чим лояльні працівники відрізняються від нелояльних?
10. Дайте визначення поняття «лояльність».
11. Порівняйте терміни «лояльність» і «порядність», «благонадійність», «відданість» і «вірність».
12. Що можна вважати атрибутами лояльності?
13. Як виміряти прихильність співробітників?
14. Назвіть умови лояльності працівника.
15. Які існують рівні лояльності?
16. Що потрібно робити для формування прихильності працівників?
17. Як довідатися, коли лояльність є, а коли її немає?
18. Як оцінити рівень прихильності співробітників?
19. Як створити передумови для виникнення лояльності?
20. Як забезпечити прихильність персоналу без премій і бонусів?
21. Чому найважливішим чинником забезпечення лояльного ставлення співробітника до компанії є процедура адаптації?
22. Що таке пристосування працівників до умов конкретної організації?
23. Як адаптувати нового співробітника, щоб забезпечити його лояльність?
24. Навіщо потрібно організувати входження новачка в колектив і його адаптацію?
25. Які завдання мають вирішуватися під час першої зустрічі нового співробітника з працівниками фірми?
26. Процедура адаптації та випробувальний термін – тотожні поняття?
27. Охарактеризуйте цілі адаптаційної програми, її структуру й етапи реалізації.
28. Проаналізуйте конкретну програму адаптації, розроблену в тій чи іншій компанії.

## **Тема 5. Корпоративний імідж і брендинг**

### ***5.1. Корпоративний імідж і бренд***

Створення внутрішнього іміджу та бренда є важливим чинником забезпечення сприятливого морального настрою працівників і їхньої лояльності, хоча вони є найбільш недооцінюваною частиною загаль-

ного іміджу компанії. Фахівці вважають, що зовнішній імідж і брендинг змінити простіше. Внутрішні важче піддаються коректуванню, але вони не менш важливі для репутації компанії і її успішної діяльності, оскільки працівники – важливе джерело інформації про організацію для зовнішньої громадськості.

До того, як характеризувати поставлену проблему, варто визначитися з поняттями.

**Імідж** (англ. image – образ) будемо трактувати як образ чи уявлення того чи іншого об'єкта, що формується у свідомості людей.

Дослідники зазначають, що класичною можна вважати формулу брeнда, запропоновану П. Дойлом<sup>88</sup>:

<b>СИЛЬНИЙ БРЕНД</b>	<b>=</b>	<b>переваги продукту</b>	<b>X</b>	<b>чітка ідентичність</b>	<b>X</b>	<b>додані цінності</b>
--------------------------	----------	------------------------------	----------	-------------------------------	----------	----------------------------

Отже, **бренд** (англ. brand – товарний знак, торгова марка, клеймо) – цілеспрямовано сформовані уявлення людей про переваги відповідного товару, послуги, компанії або особистості, що характеризуються чітко визначеною легітимною ідентичністю (закріпленою правовими засобами) і важливими для відповідного споживача цінностями.

Науковці відзначають як спільні, так і відмінні характеристики цих явищ. Наведемо порівняння іміджу і брeнда, подані у праці російських авторів О. Русакової та В. Русакова<sup>89</sup>.

Дослідники виходять з того, що іміджі та брeнди не є реальними соціальними об'єктами (особистостями, інститутами). Це уявлення про них, їх бачення як з боку суб'єкта, що їх презентує, так і з боку цільової аудиторії. На їх думку, це модельні образи, що виникають у рамках чотирьох проєкцій:

- суб'єктних вимог – те, яким презентований суб'єкт хоче виглядати в очах громадськості;
- приєднання до модельного образу – бажаний зразок лояльного та відданого відношення публіки до представленого суб'єкта;
- громадської думки – те, яким він виглядає в очах громадськості,

---

<sup>88</sup> Грант Д. Манифест инноваций брeнда. Как создаются брeнды, переориентация рынков и преодоление стереотипов. Пер. с англ. Орешкиной А. М. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. – 272 с. – С. 29.

<sup>89</sup> Русакова О. Ф., Русаков В. М. PR-дискурс: теоретико-методологический анализ / О. Ф. Русакова, В. М. Русаков. – Екатеринбург, Ин-т философии и права УрО РАН–Ин-т международных связей, 2008. – 282 с. – С. 147.

- суспільних переваг – запити, очікування, ціннісні орієнтації, статусні домагання та мрії цільової аудиторії.

Перша та друга проекції відображають стратегічні інтереси презентованого суб'єкта, третя й четверта виступають відбиттям оціночно-ціннісної позиції цільової аудиторії відносно нього. Тобто, у дискурсах між іміджмейкінгом і брендингом одночасно присутні дві оптики: презентованого суб'єкта й адресата. Імідж і бренд у цьому контексті варто розглядати як мистецтво кореляції та синтезу двох названих оптик.

На думку вказаних авторів, відмінні риси іміджу та бренда, перш за все, стосуються способів репрезентації трансльованих ними месиджів:

- імідж учені вважають маскою, що приховує особу, тоді як бренд скоріше схожий на знамените ім'я, фамільну печатку. Проектуючи легкість зміни маски на властивості іміджу, науковці стверджують, що в основі іміджу знаходяться досить поверхневі риси, що легко стираються, а його дискурс – це месиджі, які маркують поверхневі характеристики образу;

- зазначене маркування, на їх думку, не потребує інституціонального дозволу чи легітимації з боку влади або суспільних інститутів. Тому імідж не підлягає офіційній реєстрації або інституціоналізації. Інша справа з брендом. Як і фамільний герб, що є власністю родини, її легітимним атрибутом, він вимагає офіційної реєстрації своїх елементів, тобто є об'єктом власності. Саме тому, коли атрибути іміджу офіційно оформлюються, закріплюючись за певним суб'єктом, починається перехід іміджу в розряд бренда. Наприклад, головний убір може бути ознакою як іміджу, так і бренда: кепка Лужкова – це елемент іміджу, а капелюх Боярського – бренда, оскільки співак одержав офіційний дозвіл від президента РФ В. Путіна не знімати його під час свого візиту в Кремль;

- у порівнянні з іміджем, підкреслюють дослідники, бренд – річ більш серйозна. Він символізує весь презентований суб'єкт загалом, а не тільки його поверхневі характеристики. За брендом, як і за фамільним гербом, стоїть слава історія роду, родини, клану, що репрезентує певну громадську думку. Відмінна репутація, міцно з'єднана у свідомості публіки з ім'ям бренда, перетворює останній у символ надійності. Завдяки своїй репутаційній складовій він здатен вселяти людям довіру до фірми та її продукції, розглядається як гарантія якості. Імідж же не завжди виявляється настільки ж респектабельним, як бренд;

- можна погодитися з авторами, що будь-який бренд однозначно символізує добру репутацію, проте імідж може бути суперечливим і

навіть негативним у плані здійсненого враження, викликати почуття, протилежні довірі, надійності, захищеності. Імідж у порівнянні з брендом – річ багатозначніша та варіативніша в плані символізації змісту та цінностей;

- принциповою відмінністю бренда від іміджу, з точки зору О. Русакової та В. Русакова, є його приватновласницький характер. Він прагне одержати у безроздільну власність усю символічну атрибутику – логотипи, дизайн, обличчя фірми, анімаційні персонажі тощо. Імідж як корпоративна ознака не настільки «амбіційний» у своїх домаганнях. Він «грає» на публіку, але не перетворює її в слухняне знаряддя, не формує культу. От чому розповсюдженим є вираз «культуовий бренд»;

- дискурс бренда дослідники порівнюють із релігійним, оскільки саме він зорієнтований на формування між продукцією підприємства та її споживачами відносин культу. Не випадково поклоніння брендам називають новою релігією або релігією споживацького суспільства. «Бренди – це релігія нового часу. Вони допомагають людям знайти сенс життя»<sup>90</sup>. Паралелі з релігійним дискурсом знаходять своє відбиття й у літературі з теорії та практики брендинга, брендингового маркетингу, де використовуються такі поняття, як «магія», «біблія», «віра», «заповіді», «ідоли», «гуру»<sup>91</sup>.

Інакше трактують відмінності іміджу та бренда А. Панкрухін та С. Ігнат'єв. Їхня інтерпретація наведена у таблиці 5.1.

*Таблиця 5.1.*

### Основні відмінності іміджу від бренда<sup>92</sup>

Імідж	Бренд
Існує в психіці аудиторії незалежно від включеності її суб'єктів у відносини споживання, може бути нестійким, суперечливим і навіть сугубо негативним	Характеризується наявністю стійких позитивних емоційних зв'язків із цільовою аудиторією споживачів (у т. ч. потенційних), повинен викликати їхню гордість, володіти притягальною й об'єднуючою силою

<sup>90</sup> Важенина І. С. Репутація території: теорія, методологія, практика / І. С. Важенина. – М. : ЗАО «Изд-во “Экономика”», 2007. – 207с. – С. 23.

<sup>91</sup> Русакова О. Ф., Русаков В. М. PR-дискурс: теоретико-методологічний аналіз / О. Ф. Русакова, В. М. Русаков. – Екатеринбург, Ін-т філософії і права УрО РАН–Ін-т міжнародних зв'язей, 2008. – 282с. – С. 150–154.

<sup>92</sup> Панкрухін А., Ігнат'єв С. Імідж країни: зміна парадигми. Взгляди із Канади, Росії, Великої Британії і Латвії / А. Панкрухін, С. Ігнат'єв // Корпоративна іміджологія. – № 02 (03). – 2008. – Режим доступу : [http://www.ci-journal.ru/article/112/200802image\\_country](http://www.ci-journal.ru/article/112/200802image_country)

*Закінчення таблиці 5.1.*

Не гарантує стабільність якості	Припускає фіксовану (і визнану досить гарною) якість товару
Виходить далеко за межі торгівлі та ринкових відносин загалом	Можлива вища ціна у порівнянні зі середньоринковою
Може бути ніяк не пов'язаний із зовнішніми атрибутами об'єкта (крім назви)	Жорстко пов'язаний зі слоганом, логотипом, знаком, візуалом або аудіофоном торговельної марки
В об'єкта, як правило, один (хоча й багатоаспектний) і прив'язаний до назви фірми	В об'єкта їх може бути кілька, у т. ч. ніяк не пов'язаних із назвою організації
В іміджу, як правило, немає бренда	У кожного бренда є свій імідж, причому позитивний. Брендів із негативним іміджем не існує
Впливає на репутацію, але може ніяк не співвідноситися з нею	Репутація значною мірою є тією частиною бренда, яку споживач вважає достовірною
Може виникнути спонтанно й практично відносно будь-якого об'єкта	Завжди створюється за допомогою реклами, ВТЛ <sup>93</sup> , фірмового стилю та ПР
Існує і без керування	Ним постійно потрібно управляти

Виходячи з такого трактування спільних і відмінних рис, будемо аналізувати внутрішній корпоративний імідж і бренд.

**Внутрішній імідж організації** – це уявлення, образ компанії, що формується стихійно або цілеспрямовано в очах працівників щодо неї та її діяльності як набір ключових характеристик фірми та регулятор поведінки персоналу. Дослідники вважають, що грамотно змодельований внутрішній імідж впливає на корпоративну культуру, зміцнення лояльності колективу та створює сприятливий моральний настрій, підвищуючи мотивацію співробітників до праці, професійного вдосконалювання, а також дозволяє керівництву підприємства ефективно справлятися з конфліктними ситуаціями<sup>94</sup>.

Як зазначають фахівці, еволюція теорії споживчого брендинга призвела до виникнення концепції корпоративного брендинга, що змістив акцент досліджень із брендинга товарів і послуг на брендинг організації. Концепція внутрішнього маркетингу, що виникла напри-

<sup>93</sup> ВТЛ (від англ. below-the-line) – термін рекламної індустрії, який об'єднує промо-акції, директ мейл, виставки та багато інших рекламних активностей. Термін ВТЛ використовують на противагу АТЛ (прямій рекламі).

<sup>94</sup> Наумова С. А. Имиджелогия: учебное пособие / С. А. Наумова. – Томск : Изд-во ТПУ, 2004. – 116 с.

кінці 1970 – початку 1980-х рр., заклала уявлення про роботу як внутрішній продукт і працівників як його споживачів. Логічним продовженням цього положення став концепт брэнда роботодавця, цільову групу якого становлять, перш за все, працюючі та потенційні співробітники організації<sup>95</sup>.

**Внутрішній корпоративний брэнд** – цілеспрямовано сформовані уявлення внутрішньої громадськості компанії про її переваги, що характеризуються чітко визначеною легітимною ідентичністю (закріпленою правовими засобами) та важливими для працівників цінностями. Фахівці підкреслюють, що він сприяє формуванню персоналу, здатного забезпечити ефективну передачу позитивної інформації про організацію у зовнішнє середовище.

Українські дослідники так інтерпретують значущість внутрішнього брэндинга для компаній:

1. Він створює ще одну потужну конкурентну перевагу фірмі.

2. Мінімізує ризики, пов'язані з розвитком бізнесу компанії загалом. Наприклад, допомагає зберегти довіру клієнтів у кризових ситуаціях, при виведенні інноваційних продуктів або послуг.

3. Знижує витрати на зовнішню рекламу. У цьому плані внутрішній брэндинг є надійним інструментом формування лояльності споживачів до брэнда, керування репутацією компанії, зміцнення її іміджу, де співробітники вірять у переваги своєї продукції й готові рекомендувати її іншим. Внаслідок цього зменшуються інвестиції в пряму рекламу.

4. Сприяє загальній стабілізації бізнесу компанії за рахунок єдиного розуміння цілей і цінностей організації; підвищення мотивації персоналу, важливості його діяльності, замученості до праці, відповідальності за результат; консолідування роботи підрозділів; підвищення цінності компанії в очах усіх зацікавлених груп – працівників і кандидатів, партнерів, клієнтів та інвесторів, – що призводить до покращення репутації й росту вартості брэнда<sup>96</sup>.

Сучасне розуміння внутрішнього корпоративного брэнда охоплює уявлення про переваги організації, роботи у ній і позитивне

---

<sup>95</sup> Кучеров Д. Г. Брэнд роботодавця: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. – Сер. 8., Менеджмент. – Вып. 3. – 2009. – С. 98–120.

<sup>96</sup> Кучмеева О. Когда у брэнда вырастают крылья. К вопросу о внутреннем брэндинге / О. Кучмеева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sledopyt.com.ua/internal-branding/>

сприйняття фірми як працедавця. Це призвело до виникнення і поширення терміна «**бренд роботодавця**» («**employer brand**»), який сьогодні активно почав досліджуватися в Україні.

Як зазначається у Вікіпедії, поняття «**employer brand**» вперше було представлено управлінському співтовариству 1990 р. президентом People in Business С. Барроу (S. Barrow) і пізніше визначене ним разом із старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу Т. Емблером (T. Ambler). Це перша спроба протестувати можливість застосування методів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами. Вчені характеризують бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються працедавцем і ототожнюються з ним<sup>97</sup>.

**Бренд роботодавця** у нашому навчальному посібнику будемо трактувати відповідно до визначення Д. Кучерова. Він розглядає його як сукупність змістовних і комунікативних характеристик, спрямованих на досягнення довгострокової переваги в області залучення, використання та збереження кваліфікованого персоналу<sup>98</sup>.

**Чинники внутрішнього корпоративного іміджу та бренда** визначаються по-різному, проте більшість дослідників упевнені, що вони охоплюють такі спільні елементи:

- корпоративну філософію (ідеологію, релігію);
- міфи чи легенди, що стосуються історії виникнення й існування компанії;
- візуальні характеристики організації;
- корпоративну культуру та ступінь оволодіння нею працівників («сильний корпоративний імідж неможливий при слабо розвинутій корпоративній культурі»<sup>99</sup>).

При цьому внутрішній корпоративний бренд акцентує увагу на реальних позитивних властивостях організації, а імідж є відбитком у свідомості внутрішньої громадськості кількох не обов'язково реальних,

---

<sup>97</sup> Employer branding [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://ru.wikipedia.org/wiki/Employer\\_branding](http://ru.wikipedia.org/wiki/Employer_branding)

<sup>98</sup> Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. – Сер. 8., Менеджмент. – Вып. 3. – 2009. – С. 98–120.

<sup>99</sup> Душенкина Е. Корпоративный имидж. Теория практики / Е. Душенкина // Корпоративная имиджология. – № 03 (04). – 2008. – Режим доступа : <http://ci-journal.ru/>



але привабливих для неї характеристик. Ми підтримуємо висловлену вище думку дослідників, що «у кожного бренда є свій імідж, причому позитивний. Брендів з негативним іміджем не існує»<sup>100</sup>.

На жаль, в Україні, як справедливо зазначають вітчизняні аналітики, історично склалося так, що сильні компанії зазвичай займалися лише підсиленням споживчих брендів на своїх ринках. У результаті мало розвивався корпоративний брендинг, а співробітники у більшості випадків залишалися виконавцями функцій і не ставали носіями цінностей бренда. «Важливо зрозуміти, що страховий агент, який продає послугу й не продає при цьому бренд, не формує позитивний образ, що відрізняє компанію, за великим рахунком – дарма проїдає гроші, які вкладаються в його навчання. Такий співробітник не робить свій внесок у майбутнє фірми. Важливо розуміти, що брати в компанію людей, які за своїми цінностями, внутрішнім укладом є антиподами бренда, який купують споживачі, – самим собі рити могилу»<sup>101</sup>.

Як підкреслюють українські фахівці, здоровий інтерес до внутрішнього бренда закономірний і своєчасний. Ефективно працююча компанія обов'язково приходиться до простого розуміння: об'єднання людей усередині та поза компанією повинне носити однаковий характер. Успіх організації на будь-якому ринку забезпечується саме цілісністю її образу у представників різних цільових груп. Саме тому замислюватися про внутрішній бренд компанія починає тоді, коли для її керівників і топ-осіб очевидним стає факт, що споживач навряд чи повірить навіть найпривабливішим обіцянкам, якщо їм не довіряє співробітник цієї установи. На цьому етапі організації починають прагнути комплексно підходити до брендинга, не просто створюючи й підтримуючи споживчий бренд, але планомірно просуваючи його серед власних працівників<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> Панкрухин А., Игнатъев С. Имидж страны: смена парадигмы. Взгляды из Канады, России, Великобритании и Латвии / А. Панкрухин, С. Игнатъев // Корпоративная имиджелогия. – № 02 (03). – 2008. – Режим доступа : [http://www.ci-journal.ru/article/112/200802image\\_country](http://www.ci-journal.ru/article/112/200802image_country)

<sup>101</sup> Пустотин В. Украинские бренды и украинский брендинг / В. Пустотин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show\\_108\\_ukrainskie-brendi-i-ukrainskiy-brending](http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show_108_ukrainskie-brendi-i-ukrainskiy-brending)

<sup>102</sup> Кучмеева О. Когда у бренда вырастают крылья. К вопросу о внутреннем брендинге / О. Кучмеева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sledopyt.com.ua/internal-branding>

## 5.2. Формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда компанії

**Внутрішні корпоративні іміджмейкинг і брендинг** – це створення в очах працівників іміджу та бренда фірми, а не її товарів чи послуг, хоча внутрішні корпоративні імідж і бренд, зрозуміло, беруть до уваги останні, оскільки персонал також є їх споживачем. Ці два процеси органічно пов'язані між собою. Тому, незважаючи на ті відмінності іміджу та бренда, про які говорилося вище, процес їх виникнення розглядатимемо як цілісний і взаємозалежний: не можна виробляти бренд, не формуючи іміджу, і навпаки.

Ставлячи за мету формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда, ПР-агентства пропонують відповісти на такі питання:

- які завдання керівництво та власники компанії ставлять перед внутрішнім корпоративним іміджем і брендом;
- на які цільові аудиторії вони спрямовані;
- які компоненти охоплює модель внутрішніх корпоративних іміджу та бренда компанії;
- як їх вимірювати;
- як ними управляти;
- як переконатись у тому, що внутрішній корпоративний імідж і бренд розвиваються в необхідному напрямі<sup>103</sup>.

Зрозуміло, що розпочинати формування іміджу та бренда неможливо без дослідження аналізу їх чинників і структури. На першому місці тут буде вивчення цільових груп громадськості, в яких планується їх створити. Для цього використовуються різні методи дослідження, які враховують не лише специфіку громадськості, але й особливості діяльності компанії. Наведемо **приклад методології вивчення іміджу організації як працедавця**, використаної для вищого навчального закладу<sup>104</sup>.

Її автори прагнули відповісти на два основні питання:

- як залучити в установу співробітників, що за якісними та кількісними параметрами відповідають потребам;
- як утримати працюючий персонал.

---

<sup>103</sup> Корпоративный брендинг (брендинг компании) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://blogbrandaid.com/uslugi/korporativnyi-branding/>

<sup>104</sup> Платонова Н. М., Кучеров Д. Г., Платонов М. Ю. Технология изучения имиджа высшего учебного заведения как работодателя / Н. М. Платонова, Д. Г. Кучеров, М. Ю. Платонов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://socionom.ru/journal/stati-zhurnala/tekhnologija-izuchenija-imidzha-vysshego-uchebnogo-zavedeniya-kak-rabotodatelja>

Вони виходили з того, що на формування іміджу організації як роботодавця впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники.

До **об'єктивних або соціально-психологічних факторів** вони віднесли зовнішні параметри установи, що характеризують її представленість на ринку та впливають на рівень і характер соціально-психологічної спадкоємності організації у сприйнятті людей і в певному сенсі є відбиттям суспільної думки: популярність закладу; країна його походження; галузевий імідж; подання організації в ЗМІ; імідж продукту; позиція стосовно організації, займана різними релевантними групами громадськості; співробітники установи, що виступають її представниками; участь організації у соціальному та культурному житті суспільства.

До **суб'єктивних або індивідуально-психологічних факторів**, що впливають на формування іміджу закладу, вони віднесли такі характеристики працівника: стать, вік, освіта, фахова приналежність, соціальний стан (професійна зайнятість, родина, житлові умови й ін.); соціально значимі індивідуально-психологічні риси особистості; рівень домагань; стан здоров'я тощо. Взаємозв'язок об'єктивних і суб'єктивних факторів, на їхню думку, визначають «потужність» іміджу організації як працедавця.

Внутрішнім іміджем установи-роботодавця вчені вважають уявлення про неї як таку в очах персоналу та керівництва. Його вивчення проводилося на основі оцінки значимості загального іміджу вишу як працедавця при виборі освітньої організації як основного місця роботи, а також загальної оцінки колективом внутрішнього іміджу досліджуваної установи та її конкурентів.

**Оцінка значимості впливу на працевлаштування** здійснювалася за такими критеріями:

- лідерство закладу на ринку;
- міжнародний характер діяльності;
- психологічний клімат і міжособистісні відносини;
- система оплати праці та матеріального стимулювання;
- кар'єрний, професійний ріст і можливості для самореалізації;
- умови праці;
- можливість наукових досліджень;
- зміст роботи.

**Критерії внутрішнього іміджу** та параметри його оцінки включали:

1. Умови праці (обладнання кабінетів, стан санітарно-побутових кімнат, коридорів, умови в пунктах харчування, зовнішній вигляд приміщень, їх чистота).

2. Атмосферу в колективі (задоволеність рівнем і кількістю неформальних заходів, їхньою важливістю, наявністю «зірок» та оцінка їх впливу на респондента).

3. Організацію робочого процесу, працю персоналу, систему керування (оцінка діяльності навчальних підрозділів, адміністрації, задоволеності підготовкою та проведенням формальних заходів).

4. Розмір оплати праці, систему додаткового стимулювання (задоволеність зарплатнею, визначення прийняттого діапазону оплати праці, справедливості системи оплати праці).

5. Кар'єрні можливості (оцінка шансу здобути науковий ступінь чи звання, бажання обійняти певну адміністративну посаду, популярність у професійному співтоваристві, розвиток і розповсюдження ідей).

6. Можливість творчої та наукової реалізації (визначення рівня установи й участі у формах наукової праці (публікація в науковому журналі, видання книг, наукові конференції, міжнародні, науково-дослідні проекти)).

7. Організаційну культуру (задоволеність рівнем і кількістю неформальних заходів, їх підготовкою та проведенням; оцінка важливості трансльованих цінностей; фаховість внутрішніх періодичних видань).

Після проведення таких досліджень піарщики будують відповідні моделі корпоративних іміджу та брэнда, дають опис їх цільових аудиторій; формують відповідну програму розвитку іміджу та брэнда і систему вимірів результатів їхнього розвитку.

Як зазначають дослідники, розробка й упровадження внутрішнього брэнда містить у собі:

1. Аналіз елементів системи керування та корпоративної культури, зокрема експертиза стратегії компанії і концепції іміджу та брэнда, виявлення потенційних загроз, факторів, що впливають на прихильність колективу, механізмів її підвищення, оцінка рівня лояльності, опис вихідного іміджу організації, продукції та колективу в очах співробітників.

2. Створення системи внутрішнього брэндинга, тобто розробку, уточнення концепції внутрішнього брэндинга з урахуванням стратегії і корпоративної культури, удосконалення системи стимулювання для загального підвищення лояльності та внутрішніх комунікацій для повідомлення основних концепцій брэнда працівникам, упровадження системи внутрішнього брэндинга<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Андрюшин В. В. Внутренний брэндинг: реклама или новый подход к стратегии организации? / В. В. Андрюшин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://zhurnal.lib.ru/a/andryushin\\_w\\_w/051030\\_wnutrennijbrending.shtml](http://zhurnal.lib.ru/a/andryushin_w_w/051030_wnutrennijbrending.shtml)

Фахівці називають такі основні складові систем внутрішнього брендинга: **знання** (персонал знає, чого прагне фірма); **відношення** (співробітник не просто знає, про що говорить бренд його компанії, але й згоден із цими думками); **здібності** (працівник володіє потрібними навичками та знаннями для втілення ідей організації); **дії** (співробітник точно знає, що потрібно зробити, щоб підтримати бренд); **пропаганда** (працівник вірить у справу, рекомендує свій бренд іншим)<sup>106</sup>.

Основні етапи формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда організації розглядаються як певні кроки з їх підтримки в очах внутрішньої громадськості компанії залежно від її життєвого циклу. Характеристика цього процесу подана у таблиці 5.2, що складена на основі концепції, запропонованої М. Вишняковою<sup>107</sup>.

Таблиця 5.2.

### Основні етапи формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда організації

Етап	Життєві цикли компанії	Основні завдання етапу
I	Становлення організації – вихід на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення термінових і перспективних цілей функціонування компанії та складання планів діяльності;</li> <li>– сегментування ринку відповідно до планів;</li> <li>– створення товарного знака, логотипа компанії;</li> <li>– підбір і розміщення співробітників, адекватних займаному місцю та цілям організації;</li> <li>– розробка загального стилю компанії, концепції зовнішнього оформлення офісу;</li> <li>– проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку організації за допомогою разових залучень експертів;</li> <li>– створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів.</li> </ul>

<sup>106</sup> Андрюшин В. В. Внутренний брендинг: реклама или новый подход к стратегии организации? / В. В. Андрюшин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://zhurnal.lib.ru/a/andrjushin\\_w\\_w/051030\\_wnutrennijbrending.shtml](http://zhurnal.lib.ru/a/andrjushin_w_w/051030_wnutrennijbrending.shtml)

<sup>107</sup> Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_49/article\\_862](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_49/article_862)

*Закінчення таблиці 5.2.*

<b>II</b>	<b>Зміцнення позицій компанії на ринку – стрімке й упевнене завоювання ринків</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– упровадження та зміцнення традицій організації серед співробітників для створення корпоративного духу;</li> <li>– забезпечення персоналу фірмовими значками;</li> <li>– спільне відзначання свят, під час яких вручають премії найбільш успішним співробітникам;</li> <li>– гнучка система матеріальних і моральних заохочень;</li> <li>– увага до особистих дат (дні народження тощо);</li> <li>– виділення особливих свят компанії,</li> <li>– створення загального стилю офісу організації;</li> <li>– формування маркетингових досліджень, створення прогнозуючих та інноваційних дослідницьких структур при компанії.</li> </ul>
<b>III</b>	<b>Зрілість організації – лідерство у галузі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулювання інноваційної діяльності (участь у різних формах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні, конкурсах проектів та ін.);</li> <li>– відкриття філій компанії в регіонах, формування її іміджу з урахуванням місцевої специфіки;</li> <li>– створення нових напрямів діяльності, розробка іміджу;</li> <li>– постійна підтримка прямого та зворотного зв'язку з клієнтами.</li> </ul>
<b>IV</b>	<b>Трансформація компанії, пов'язана або з відмиранням, або з черговими інноваціями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цикл дій запускається знову.</li> </ul>

### ***5.3. Корпоративний стиль як складова іміджу організації***

Спеціалісти відзначають, що це поняття введене теоретиками реклами. Поряд із ним вживаються такі терміни, як «система ідентифікації», «проекування зовнішнього обліку підприємства» тощо. Що мають на увазі, використовуючи поняття «фірмовий стиль» і близькі до нього терміни?

**Корпоративний (фірмовий) стиль** (англ. corporate design) – це сукупність вербальних і невербальних складових, які забезпечують зорову та сутнісну єдність продукції й діяльності компанії, що здатні виокремити її серед інших і створити образ, що упізнається споживачами (див. мал. 5.1). У нього входять такі елементи:



**ПЛАСТ**  
Національна скаутська  
організація України

*Мал. 5.1. Основна версія знака Пласту*

- **корпоративний знак** (фабрична, торгова марка) – зареєстроване в установленому порядку позначення, яке служить для того, щоб відрізнити товар певної фірми від інших;

- **логотип** – спеціально розроблене, оригінальне написання повного або скороченого найменування підприємства (чи продукції);

- **фірмовий блок** – об'єднані в композицію знак і логотип, а також різного роду пояснювальні написи (країна, поштова адреса, телефон і телекс) і нерідко слоган (гасло), що виражає нібито комерційне та технічне кредо установи («Щоб ви могли більше літати» – в авіакомпанії «Люфтганзе»; «Ми вводимо науку в практику» – у фірми «Рокуелл»; «Люди з широким світоглядом» – у «Hitachi» і т. д.);

- **фірмове гасло** для роботи з персоналом називають девізом компанії («Мы своих не бросаем!», «Досягти більшого разом!», «Виграємо разом!»). Він сприяє створенню в колективі творчої атмосфери, середовища, лояльного до прояву найкращих якостей кожного співробітника;

- **фірмовий колір** (кольори);

- **фірмовий комплект шрифтів**;

- **фірмові константи** (формат, система верстки тексту й ілюстрації тощо);

- елементом фірмового стилю, символом компанії може бути і **корпоративний герой**, що використовується у комунікаціях із цільовою аудиторією (людина, мультиплікаційний, мальований персонаж, тварина й ін.). Він наділяється рисами, які організація прагне включити у свій образ. Як елемент корпоративного стилю може бути використаний постійний комунікант («**обличчя компанії**») – реальна особа, конкретна людина або знаменитість.

Отже, можна сказати, що **корпоративний стиль** – це особливий різновид мови (у широкому розумінні терміна «мова»), яким фірма звертається до своїх реальних і потенційних споживачів. Найважли-

віше завдання фірмового стилю – розпізнавання компанії та нагадування про ті позитивні емоції, які відчула людина, скористувавшись її продукцією в минулому. Вважають, що, забезпечуючи ідентифікацію підприємства, фірмовий стиль тим самим опосередковано гарантує високу якість його товарів. Він є свідомством того, що компанія працює зразково, підтримуючи порядок у всьому: як у виробництві, так і в супутній діяльності, не прагнучи приховати за анонімністю низькопробність своєї продукції.

Певною мірою **корпоративний стиль** – це відображення своєрідності роботи організації, її технологічної та торгової політики. Але треба мати на увазі, що фірмовий стиль допомагає компанії завоювати популярність лише тоді, коли її продукція високоякісна. Низькопробні товари, які не виправдовують сподівань споживачів, негайно співвідносяться з фірмовим стилем. І у цьому випадку він має інший смисл: «Обережно, можливий брак!». Як бути? Фахівці радять спочатку завоювати довіру покупця якісною роботою, а вже потім думати про введення фірмових кольорів, гасел тощо<sup>108</sup>.

Завершення розробки стилю, як правило, знаменується підготовкою спеціального посібника з його застосування. Він може називатися по-різному, зокрема брендбук, гайдлайн, стандарти оформлення. **Брендбук (бренд-бук – brandbook)** – це зображення візуальних стандартів бренда, задокументовані положення про його сутність (ідеї, місію, атрибути і цінності). Тут же можуть бути розміщені й візуальні атрибути компанії, описані поняттям корпоративного стилю. На мал. 5.2 подано фрагмент брендбуку, що містить чорно-білу версію пластового бланка (1) для передачі листів і документів по факсу (2).

**Брендбук** – це головна книга організації, в якій зібрано й упорядковано опис із використання фірмового стилю, детальна інфор-



Мал. 5.2. Фрагмент брендбуку

<sup>108</sup> Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. [Текст] / Є. Б. Тихомирова. – Київ : НМЦВО, 2001 – 560 с. – С. 324.



мація про торгову марку, її місію, легенду, позиціонування, вимоги щодо упаковки, маркування продукту та рекламних матеріалів, а також правила, відповідно до яких повинні діяти працівники. Дотримання вказівок брендбуку допоможе створити потрібне ставлення споживачів до товару або послуг, а персоналу – ще й до компанії загалом<sup>109</sup>.

### Вміст брендбуку

Вміст брендбуків відрізняється один від одного. Скільки компаній – стільки брендбуків. Проте можна навести список ключових складових кожного брендбуку: фірмовий знак, шрифт, бланк; логотип; фірмові кольори; конверт; візитка; буклети; додаткові елементи фірмового стилю. Друкована версія брендбуку обов’язково має свій електронний аналог (CD-диск), де подано логотип у різних форматах, готовий до використання в рекламних кампаніях, для всіляких способів друку (офсет, шовкографія, тиснення тощо), а також шаблони візиток, бланків тощо.

У таблиці 5.3 наведено приклад змісту брендбуку Пласту – Національної скаутської організації України<sup>110</sup>.

*Таблиця 5.3.*

### Складові брендбуку Пласту – Національної скаутської організації України

<b>1. Вступ</b>	- Бланк загальний
1.1. Призначення графічного стилю	- Бланк із реквізитами
<b>2. Основні елементи</b>	- Візитна картка особиста
2.1. Пластовий знак	- Візитна картка організації
- Основна версія	- Конверти «Євростандарт»
- Всі версії	- Бейдж
- Основні кольори	3.3. Представницька поліграфія
- Підбір версії під фон	- Фірмова папка формату А4 з логотипом
- Як не треба робити	- Фірмовий CD (зображення для друку на диску)
2.2. Додаткові елементи	- Запрошення
- Як створити додаткові графічні елементи пластового стилю	

<sup>109</sup> Бренд Бук (Brand Book) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.artdevue.com/uk/brand-book.html>.

<sup>110</sup> Брендбук Пласту. Керівництво з використання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lviv.plast.org.ua/wp-content/uploads/2012/03/PLAST-Brand-book.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Додаткова кольорова палітра</li> </ul> <p>2.3. Текст</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основний шрифт</li> <li>- Допоміжний шрифт</li> <li>- Як не треба робити</li> </ul> <p>2.4. Фотографічний стиль</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мета дотримання фотографічного стилю</li> <li>- Критерії підбору фотоматеріалів</li> <li>- Про різні типи фотоматеріалів</li> <li>- Приклади фотоматеріалів</li> </ul> <p><b>3. Ділова поліграфія</b></p> <p>3.1. Як використовувати стандарти</p> <p>3.2. Ділова документація</p>	<p><b>4. Друковані видання</b></p> <p>4.1. Пластові друковані видання</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Пластова вітальна листівка</li> </ul> <p>4.2. Друкована рекламна продукція</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Шаблон плаката</li> <li>- Шаблон рекламно-інформаційного флаєра</li> <li>- Шаблон презентації</li> </ul> <p><b>5. Зовнішня реклама</b></p> <p>5.1. Шаблон білборда</p> <p>5.2. Шаблон сіті-лайту</p> <p>5.3. Прапор</p> <p>5.4. Вивіска для домівки</p> <p>5.5. Шаблон банера</p> <p><b>6. Важливі пояснення та застереження</b></p>
--	---

### **Контрольні питання**

1. В чому сутність внутрішнього корпоративного іміджмейкінга та брендинга?
2. Яку мету має формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда? 3. Що відноситься до об'єктивних соціально-психологічних факторів створення внутрішнього корпоративного іміджу та бренда?
4. Назвіть суб'єктивні індивідуально-психологічні фактори формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда.
5. На основі яких критеріїв здійснюється оцінка значимості чинників впливу на працевлаштування робітників?
6. Охарактеризуйте критерії внутрішнього іміджу та параметри його оцінки.
7. Що включає система внутрішнього брендинга?
8. Проаналізуйте основні етапи формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренда організації.
9. Що мають на увазі, використовуючи поняття «корпоративний стиль» і близькі до нього терміни?
10. Що включає в себе корпоративний стиль?
11. Що таке брендбук? Який зміст він має?

## РОЗДІЛ 2. ЗАСОБИ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

### Тема 6. Прямі інформаційні потоки у компанії

#### 6.1. Корпоративна інформаційна політика:

##### *мета, принципи, завдання*

Інформаційна прозорість для компаній стала і модою, і реальною технологією реалізації довгострокових цілей. Сьогодні одним із найбільш поширених є міф про інформаційну прозорість як чинник успіху організації на ринку. Навіть досить закриті для громадськості підприємства прагнуть реалізовувати програми інформаційної відкритості. У 2012 р. вперше було оцінено рівень прозорості найбільших ІТ-компаній України<sup>111</sup>. Веб-сайти організації оцінювалися за 4 основними критеріями:

- наявність нефінансового звіту – про екологічну та соціальну діяльність (40 % від загального результату);
- рівень розкриття інформації з ключових сфер корпоративної соціальної відповідальності (35 %);
- легкість навігації до будь-яких даних (10 %);
- потенційна доступність веб-сайту – мова, контакти і т. д. (15 %).

Загалом компанії показали досить низький результат із розкриття інформації й активності в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Середній показник склав 10,4 %, що не може вважатися прийнятним для провідних організацій будь-якого сектора. Крім того, у зазначеному дослідженні, на жаль, окремо не виділялися критерії для визначення рівня прозорості підприємств для власних працівників (загальні результати оцінювання подано у табл. 6.1).

Лише компанія «МТІ» має на сайті сторінку, присвячену опису діяльності в сфері КСВ. Проте інформації мало і вона не систематизована. Розділ, присвячений благодійності, також має компанія «БМС Консалтинг».

«Враховуючи той факт, що ІТ-сфера України є надзвичайно динамічною і достатньо сильно інтегрованою на міжнародні ринки, сподіваємося, що такий низький рівень розкриття інформації стане сигналом для компаній цього сектора більш активно включатись до питань корпоративної соціальної відповідальності і детальніше висвітлювати свою активність на власних веб-сторінках», – відмічає голова правління Центру «Розвиток КСВ» М. Саприкіна<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Вперше оцінено рівень прозорості найбільших ІТ-компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.csr-ukraine.org/it.html>

<sup>112</sup> Вперше оцінено рівень прозорості найбільших ІТ-компаній України. Прес-реліз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.csr-ukraine.org/it.html>

## Рівень прозорості найбільших ІТ-компаній України

Назва компанії	Сума балів (максимум 200)	Рівень розкриття інформації (максимум 100 %)
Sitronics	34	17 %
БМС Консалтинг	29,5	15 %
Інком	26	13 %
МТІ	26	13 %
S&T Ukraine	25	12,5 %
Global Logic	24	12 %
Інформаційне мереживо (МУК)	18	9 %
ERC	16	8 %
Прексим Д	9	4,5 %
EPAM Systems (відсутній сайт)	0	0 %

У прес-релізі центру виокремлено основні тенденції з корпоративної соціальної відповідальності серед організацій ІТ-сфери відповідно до результатів оцінки індексу прозорості:

1. ІТ-компанії не готують нефінансові звіти.

2. Серед основних сфер корпоративної соціальної відповідальності найбільшу увагу організації приділяють інформації про свої послуги та корпоративних клієнтів, про розвиток і підтримку персоналу. Багато важливих аспектів взагалі не розкриваються, наприклад, захист довкілля, етичні підходи до ведення бізнесу, права людини, боротьба з корупцією, діалог зі стейкхолдерами.

3. Навігація на сайтах є досить зручною, проте ця перевага нівелюється відсутністю достатньої інформації про соціальні й екологічні ініціативи організації. Відвідувачу важко оцінити внесок ІТ-компаній у вирішення соціальних та екологічних питань розвитку України.

4. Загалом ІТ-компанії України не надають зацікавленим особам достатньо інформації про свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

5. Прослідковується певне нерозуміння організаціями ІТ-сектора корпоративної соціальної відповідальності. Різні аспекти корпоративної соціальної відповідальності можуть висвітлюватися на різних

сторінках сайту. Отже, необхідна певна систематизація та впорядкованість<sup>113</sup>.

На думку експертів, правильне вибудовування потоків даних і взаємин усередині компанії є одним із конкурентних переваг у будь-які часи. Організація – це постійно мінливе інформаційне поле, де безліч відомостей, фактів, оцінок, відносин передаються від одного співробітника до іншого, ідуть у зовнішнє середовище й створюють той простір, у якому існує бізнес. Досягнення будь-яких цілей компанії вимагає ефективного обміну інформацією. Сьогодні роль комунікацій особливо велика. Неналагоджена система внутрішніх каналів для зв'язку призводить до збоїв у роботі й не дозволяє ефективно конкурувати в жорстких умовах кризового ринку<sup>114</sup>.

«Реалії сучасного ділового світу анітрохи не змінилися: хто володіє інформацією – той володіє світом, – розповідає бізнес-тренер «Центру томалогії» Н. Вовк. – І від того, наскільки чітко, без перекручувань відомості надходять від відправника до одержувача, залежить якість виконання завдань, отже, й ефективність у досягненні поставлених цілей, використанні робочого часу, трудозатрат та інших ресурсів підприємства. Налагоджена система передачі інформації дозволяє не поспівати за змінами, а управляти ними. На сьогодні це завдання за своєю актуальністю виходить на лідируючу позицію». За її словами, на розробку системи внутрішньоорганізаційних комунікацій впливають організаційна структура (кількість ієрархічних рівнів) і вимоги, висунуті до системи комунікацій, – елементи корпоративної культури, відповідальні за комунікації<sup>115</sup>. Проте основним чинником успіху внутрішніх комунікацій є вдале формулювання й ефективна реалізація інформаційної політики організації.

**Інформаційна політика компанії** – сукупність принципів і процедур розкриття даних, пов'язаних із діяльністю цієї установи і необхідних для прийняття зважених рішень або здійснення інших дій, здатних вплинути на роботу фірми, з метою їх доведення до цільових груп громадськості.

---

<sup>113</sup> Вперше оцінено рівень прозорості найбільших ІТ-компаній України. Прес-реліз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.csr-ukraine.org/it.html>.

<sup>114</sup> Олейник Е. Азбука общения, ч. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inside-pr.ru/communication/article/1121-azbukaobsheniya1.html>

<sup>115</sup> Олейник Е. Азбука общения, ч. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inside-pr.ru/communication/article/1121-azbukaobsheniya1.html>

**Мета** цієї політики – найбільш повне та своєчасне подання персоналу достовірних відомостей про підприємство, його діяльність, стан і перспективи розвитку.

**Основні завдання:**

- своєчасне розкриття інформації, зокрема про установчі та внутрішні документи; склад і структуру власників компанії або її акціонерів, належні їм пакети акцій; усі факти, які можуть мати істотне значення для персоналу, акціонерів та інвесторів; членів ради директорів і правління компанії; фінансово-операційні результати діяльності тощо;
- сприяння довірі до компанії та її керівництва за рахунок підвищення інформаційної відкритості й прозорості організації;
- створення сприятливого іміджу фірми для підвищення показників діяльності персоналу та його лояльності.

Реалізація внутрішньої інформаційної політики компанії передбачає регулярне інформування всіх працівників організації з питань її діяльності, розвитку, управлінських рішень за допомогою:

- ✓ *оперативних нарад;*
- ✓ *інформаційних доповідей;*
- ✓ *семінарів, конференцій;*
- ✓ *створення та поширення внутрішніх корпоративних видань, різних інформаційних матеріалів;*
- ✓ *рішень зборів акціонерів, засідань рад директорів, правління;*
- ✓ *матеріалів, що стосуються безпосередньо персоналу;*
- ✓ *виступів керівництва на корпоративних заходах і в ЗМІ.*

У деяких компаніях передбачається або спеціальний відділ, що здійснює інформаційну політику загалом, або у кожному підрозділі вводиться посада відповідального за розвиток корпоративної інформаційної політики.

**Принципи внутрішньої корпоративної інформаційної політики:**

- **послідовність** (організація повинна постійно та регулярно інформувати власний персонал про свою діяльність і перспективи розвитку);
- **оперативність** (відомості про події, що відбуваються в компанії, готуються й доводяться до співробітників у найкоротший термін, аби не знизити їх актуальність);
- **об'єктивність** (розповсюджені організацією офіційні дані повинні ґрунтуватися на реальних фактах і не спотворюватись особистими оцінками їх авторів);

- **ефективність** (інформаційні матеріали мають готуватися на високому професійному рівні й легко сприйматися працівникам);
- **доступність** (інформаційні матеріали, що випускаються компанією, повинні бути технічно доступні для цільової аудиторії);
- **керованість** (поширення внутрішніх корпоративних відомостей має відбуватися централізовано, за узгодженням із керівником відділу, відповідального за цей вид корпоративних комунікацій);
- **єдність** (компанія має забезпечувати єдність змісту інформації, що забезпечує інтеграцію різних видів корпоративних комунікацій у рамках одного структурного підрозділу);
- **одночасність** (організація забезпечує одночасність поширення відомостей усім зацікавленим у її одержанні групам персоналу);
- **повнота й достовірність** (компанія має надавати повну інформацію, не уникаючи поширення негативних даних);
- **дотримання конфіденційності й контролю** за належним використанням інформації (організація вживає необхідні зусилля для надійного захисту всіх видів даних).

## ***6.2. Види прямих корпоративних комунікацій***

Інформування усередині компанії здійснюється у різних напрямках. Зокрема, вертикальні комунікації, з одного боку, забезпечують координацію дій, оскільки завдяки ним підлеглим повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, технології і т. д. З іншого – інформація від підлеглих поступає керівництву, що дозволяє скоректувати рішення або прийняти нові (мал. 6.1).

**Комунікації «зверху донизу»** – від керівництва до підлеглих. Частину цих комунікацій відносять до так званої патрональної комунікації. Це зв'язки з громадськістю, які здійснюються першим керівником організації чи установи. Як показують дослідження, власний керівник – найбільш бажане джерело інформації для 90 % співробітників. Від першої особи залежать не лише економічні успіхи організації, пов'язані з кваліфікованим керівництвом, умінням ризикувати. Керівник є гарантом рівноваги та спокою в колективі, який він очолює. Саме від нього залежить, чи буде в компанії згода, згуртованість, взаємодія та єдність. Перший керівник своїм ставленням до справи, людей, стилем керівництва зумовлює те, якою буде організація та її колектив. Усе це й дало підставу говорити про особливий різновид комунікації – патрональну комунікацію.

## Структура внутрішніх прямих корпоративних комунікацій

«

I рівень

**Комунікації «зверху донизу»** – від керівництва до підлеглих

II рівень

**Комунікації «знизу доверху»** – від підлеглих до керівництва

III рівень

**Однопорядкові комунікації** здійснюються між керівниками різних структурних підрозділів або між працівниками, зайнятими на них

**Мал. 6.1.** Структурні компоненти корпоративних комунікацій

Сила особистості цієї однієї фігури – патрона, – зауважує Т. Лебедева, – у будь-якому випадку не піддається виміру, складає таємницю і значною мірою визначає в результаті те, що експертами прийнято називати патрональною комунікацією... Практично незалежно від компанії патрон – фігура окрема і водночас не існуюча без своєї фірми, у чомусь типова, адже патронами стають не випадково...». Дослідниця вважає, що саме патрони звернули увагу на колосальні ресурси, які містять у собі правильно організовані комунікації<sup>116</sup>.

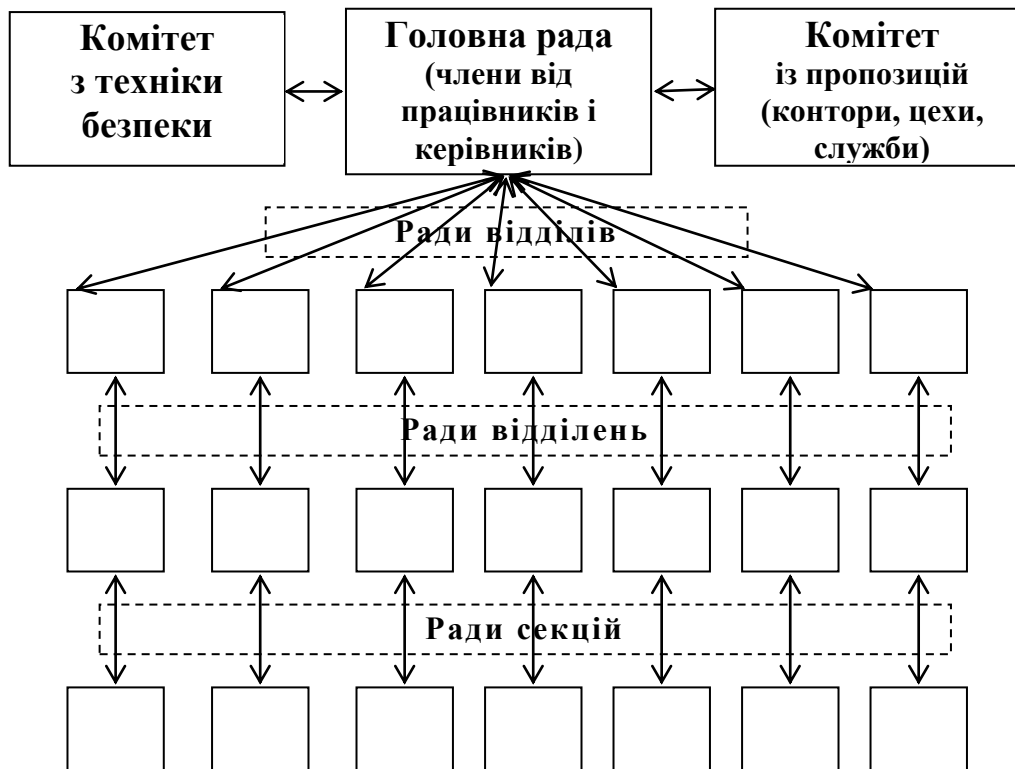
Рада зі зв'язків із працівниками компанії «Пітні Боус» складалася зі 115 секцій, 31 ради відділів, 6 рад відділень і головної ради. Структура цієї ради подається на мал. 6.2.

У кожній ланці рада має двох заступників голови: один – від робітників, а другий є представником керівництва. Ця компанія практикувала обрання членів ради шляхом серії виборів. Вони розпочиналися з висунення кандидатів на посаду заступника голови секції. Вибори продовжувалися доти, поки одна особа із кожної секції, відділу, відділення чи головної ради не отримає більшості голосів.

Рада зі зв'язків із працівниками компанії є дорадчим консультативним органом. Мета її засідань – обговорення та регулювання питань щодо персоналу організації. На них розглядають справи, які

<sup>116</sup> Лебедева Т. Ю. Искусство обольщения. Паблик рилейшнз по-французски. Концепции. Практика / Т. Ю. Лебедева. – М. : 1996. – С. 69.





Мал. 6.2. Рада зі зв'язків з працівниками компанії «Пітні Боус»

ставить керівництво, та проблеми, що турбують працівників. Приблизно за тиждень відбуваються засідання рад інших рівнів за тією ж схемою. Така форма роботи задовольняє інтереси і керівництва, і персоналу. У філіях, як правило, ланок менше – лише дві: головна місцева рада та рада секцій. Основна форма їхньої роботи – засідання й обмін думками<sup>117</sup>.

**Комунікації «знизу доверху»** – від підлеглих до керівника. В цьому випадку працівники підприємства стають суб'єктами комунікації, а керівники – об'єктами. Цей потік інформації, на наш погляд, менший, ніж перший, проте також важливий. Він вкрай необхідний, якщо керівництво хоче бути впевненим, що його вказівки досягають мети. Засобом такого зв'язку є не лише дослідження думок і пропозицій працівників, але й самі керівники нижньої ланки, які безпосередньо спілкуються з підлеглими.

Прийнято вважати, що зв'язки з персоналом – це, в першу чергу, завдання вищого керівництва. Проте практика показує, що це далеко не так. Справді, комунікації першого керівника та його заступників – важлива ланка внутріорганізаційних комунікацій. На практиці пла-

<sup>117</sup> Курс для вищого управленческого персонала. – М., 1971. – С. 209–210.

нування та налагодження зв'язків із громадськістю – сфера діяльності працівників різних підрозділів підприємства (зокрема, відділів ПР і кадрів), а також керівників середньої та нижньої ланок. Спеціалісти зазначають: «У питаннях зв'язку з персоналом роль керівника нижнього рангу унікальна в кількох відношеннях. У багатьох компаніях, особливо у великих, він – єдиний представник керівництва, з яким можуть мати зв'язок рядові працівники. Тому він у вигіднішому становищі під час пояснення політики, програми та цілей компанії, ніж будь-який інший керівник. Крім того, через нього здійснюється зв'язок згори вниз і знизу вверх»<sup>118</sup>. Мабуть, тому багато фірм велику увагу приділяють навчанню керівників здійснювати зв'язки зі співробітниками.

*«Якщо начальник добре проводить роботу щодо зв'язку з персоналом шляхом вільного та відкритого двостороннього обміну інформацією й думками, то, як показують наші дослідження, більшість колективу працює продуктивно та відповідно до останніх досягнень. Люди задоволені компанією та власною діяльністю і будуть гідно представляти себе й організацію як на роботі, так і поза нею. Ми вважаємо, що маємо добре продуману програму комунікації з працівниками, що цілком підходить як для їх потреб, так і фірми. Ми постійно прагнемо поліпшити якість різних аспектів нашої програми й краще задовольняти виражені та невиражені потреби наших людей в інформації»<sup>119</sup>.*

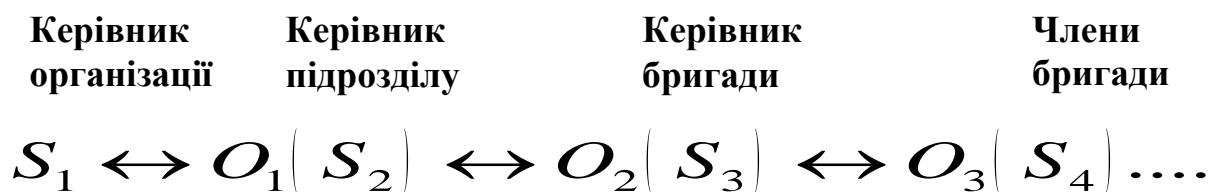
Оскільки важливу роль у комунікаціях із колективом відіграють керівники середньої ланки, компанії в програмах зв'язків із персоналом передбачають роботу з ними в плані підвищення їхньої кваліфікації як суб'єктів комунікаційного процесу. У деяких фірмах новим керівникам читається спеціальний курс, спрямований на оволодіння технікою зв'язку з працівниками. Вони навчаються, як проводити бесіди з підлеглими (особисті та групові), дискусії, збори тощо. Кожен отримує спеціальні брошури з практичними порадами щодо різних комунікативних ситуацій, а також видання, що містять загальну інформацію про підприємство, його діяльність, досягнення, проблеми, перспективи розвитку. Така література постійно оновлюється. В останні роки зросла частка інформаційних матеріалів, які передаються керівникам середньої ланки у вигляді відеокасет. Вони можуть бути використані під час проведення групових дискусій, зборів тощо.

<sup>118</sup> Курс для вищого управленческого персонала. – М., 1971. – С. 207.

<sup>119</sup> Курс для вищого управленческого персонала. – М., 1971. – С. 207.

**Однопорядкові комунікації**, що здійснюються між керівниками різних структурних підрозділів підприємств або між працівниками, зайнятими на ньому, часто називають горизонтальними. Вони органічно доповнюють внутріорганізаційні комунікації. Без них реалізація останніх була б утруднена.

Наявність різних рівнів комунікації, різноспрямованість потоків інформації ускладнює структуру внутрішніх комунікацій, зумовлену взаємодією різноманітних суб'єктів та об'єктів комунікації. Суб'єкти внутрішніх комунікацій – керівники організацій (їхні заступники), середнього та нижчого рівнів, адміністрація в цілому, лідери думок, рядові працівники, профспілки. Вони ж можуть бути й об'єктами, оскільки ролі всіх учасників комунікаційного процесу постійно змінюються:



Постійна зміна ролей, наявність різних потоків інформації та рівнів зворотного зв'язку показує, що внутріорганізаційні комунікації є складними, різні комунікаційні потоки постійно перехрещуються, взаємодіють. Значна частина їх має персоніфікований характер, пов'язаний із тими особливостями внутрішніх комунікацій, про які йшлося вище (вони близькі з міжособистісними комунікаціями, ніж із масовою комунікацією; мають більш адресний характер).

Служба ПР часто виступає не як безпосередній комунікатор, а як інформаційний посередник між адміністрацією та персоналом. Працівники ПР часто лише готують інформацію й інформаційні матеріали, а поширюють їх керівники різних ланок. ПР-мени отримують від персоналу пропозиції, скарги, вивчають думки співробітників, а приймають рішення, безпосередньо відповідають на поставлені запитання керівники. Служби ПР у цих прикладах – інформаційний посередник і координатор програми внутрішніх комунікацій.

Важливою складовою внутрішніх комунікацій є комунікації з профспілками. Останні відіграють важливу роль в економічному житті сучасного суспільства. Вони як своєрідні посередники між працівниками та керівництвом фірми, так і самостійні комунікатори. Профспілки проводять дослідницьку діяльність, вивчають становище

робітників, стан підприємства, володіють необхідною для внутрішньої громадськості правовою інформацією. Саме тому служба ПР може взаємодіяти з профспілками як із частиною внутрішнього середовища;



посередником у комунікаціях із персоналом; на партнерських засадах (як із колегами, що також здійснюють комунікацію з членами організації).

### **Комунікації з персоналом у «віртуальних» компаніях**

Дослідники відзначають поступове зростання кількості так званих «віртуальних» компаній, у яких основна частина персоналу працює з клієнтом на відстані, у віддаленій філії або вдома. Існує навіть думка, що віртуальному функціонуванню належить майбутнє. Проте ізоляція працівників один від одного і від компанії в цілому породжує серйозні проблеми, незважаючи на їх забезпечення відповідною електронною технікою саме комунікаційного плану.

На думку вчених, для успішного функціонування «віртуальної» організації під час здійснення комунікацій із персоналом головні менеджери повинні дотримуватися кількох основних вимог: частину часу працювати віртуально, щоб знати про справи підлеглих; якомога частіше відвідувати свої віддалені офіси особисто (це єдиний шлях, щоб розвивати та поліпшувати відносини зі співробітниками та клієнтами); контролювати організацію робочих місць «віртуальних» підлеглих і їх відпочинок. Однією з причин зменшення продуктивності праці є невміння організувати робочий простір, що призводить до втомлюваності. «Коли люди поєднують своє робоче місце з територією для домашнього користування – наприклад, кухонним столом або спальнею, – вони не мають можливості відпочити від праці. Щоразу, як вони бачать складені стовпчиком папірці, то повертаються до роботи, охоплені почуттям вини»<sup>120</sup>.

«Віртуальні» працівники повинні періодично проводити певний час із колегами в офісі (збори персоналу, заплановані зустрічі тощо). Зазначають, що зміцнення таких особистих контактів сприяє розвитку почуття спільності.

<sup>120</sup> Дистанционное управление // Персонал.– 1998.– № 1. – С. 56–58.

Недостатнє щоденне спілкування працівників необхідно компенсувати проведенням відеоконференцій, телефонних переговорів, створенням власної домашньої сторінки у комп'ютерній мережі. Вона може бути з описом інтересів. Хобі сприятиме встановленню додаткових контактів співробітників один із одним. Цьому ж допоможе і доступність комунікаційних систем для подружжя і дітей працівників: з'єднуючи сім'ї службовців, створюють почуття єдиної родини.

Учені відзначають, що потрібною є нейтралізація у «віртуальних» робітників почуття того, що вони пропускають щось дуже важливе. Для цього вчені пропонують постійно інформувати їх про події у фірмі, показувати їх роль у прогресі компанії, надавати їм можливість брати участь у плануванні, створювати дискусійні групи для обговорення проблем роботи на відстані та шляхів їх вирішення<sup>121</sup>.

### ***6.3. Корпоративне навчання як канал внутрішніх комунікацій***

Сьогодні дедалі важливішим для налагодження внутрішніх комунікацій стає навчання персоналу. Підвищення вимог до компетентності співробітників в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів сприяє розвитку програм бізнес-освіти за замовленням конкретних компаній. Раніше корпоративні програми готувалися в основному для топ-менеджерів. Сьогодні ж має місце тенденція розширення категорій працівників, що навчаються у власній організації.

Фахівці говорять про 3 типи корпоративних програм навчання:

- адаптаційні, пов'язані з уведенням співробітників у компанію або в посаду;
- симптоматичні, що припускають наявність конкретної проблеми, яку потрібно терміново вирішити;
- компенсаційні, ціль яких – ліквідувати прогалину між вимогами до працівників і їхніми знаннями та навичками.

Вважається, що сьогодні компанії віддають перевагу компенсаційним тренінгам, які є своєрідною профілактикою виникнення проблем і, як правило, набагато краще вбудовуються в систему роботи з персоналом (мотивація, кар'єрний ріст та ін.).

Важливим завданням корпоративного навчання є створення команди керівників, що транслюють цінності корпоративної культури на всі рівні організації. Основними провайдерами корпоративних

---

<sup>121</sup> Дистанционное управление // Персонал.– 1998.– № 1. – С.56–58.

програм є великі бізнес-школи, що надають широкий спектр послуг для корпоративних клієнтів. Програми такого ґатунку гнучкі, розробляються індивідуально під потреби кожної конкретної компанії, розраховані на загальну перепідготовку або підвищення кваліфікації, можуть дати базові комплексні знання в галузі менеджменту, навчити слухачів тому, що таке бізнес і як ним управляти.

Особливе значення мають **середньо- та короткострокові програми** (по суті, окремі модулі довгих програм). Вони орієнтовані на максимально широку потенційну аудиторію та призначені для підвищення вузької професійної компетенції слухачів. До них компанії звертаються у тих випадках, коли потрібно поглибити знання в конкретній області. Короткострокові програми – це тренінги або семінари, що вкладаються в 1–3 дні.

На корпоративний тренінг або семінар запрошуються співробітники та керівники однієї установи, їхні партнери. Таке навчання проводять як штатні тренери та провідні спеціалісти компанії, так і фахівці тренінгових фірм або незалежні тренери. При підготовці та проведенні тренінгу враховуються сформовані правила роботи на фірмі, відносини між співробітниками, керівниками та підрозділами. Крім навчання, в ході подібного тренінгу ставляться бізнес-завдання, налагоджуються зв'язки між підрозділами компанії. Головна перевага корпоративного тренінгу в тому, що відсутність сторонніх дозволяє більш відверто та повно виявити бізнес-завдання фірми і намітити шляхи їхнього вирішення.

Дуже популярним в організаціях є так зване **малобюджетне навчання персоналу**. До нього фахівці відносять такі навчальні формати:

- організація корпоративного університету в компанії;
- створення резерву у фірмі;
- наставництво;
- розвиваючий стиль керівництва;
- технологія «стати тінню» (спостереження за роботою);
- майстер-класи досвідчених працівників компанії;
- стратегічні бесіди в організації – спосіб корпоративного розвитку;
- «розбір польотів» (підведення підсумків за тиждень – метод навчання та розвитку співробітників);
- планерка як форма розвитку персоналу;
- інструктаж співробітників;
- відрядження як метод навчання;

- конференції та виставки, бенчмаркінг і обмін візитами;
- відвідування підприємств і філій компанії;
- вивчення кейсів фірми;
- навчання, вбудоване в робочий процес, обмін досвідом і внутрішні семінари успішних співробітників;
- внутрішні стажування для нових працівників і ротація персоналу;
- навчання на особистому досвіді, участь у проекті як метод розвиваючого навчання;
- створення корпоративної бібліотеки, професійних дайджестів і роздавальних матеріалів минулих семінарів (тренінгів), аудіо- та відеозаписів занять;
- внутрішні семінари з нових публікацій;
- інтернет-конференція в компанії;
- електронне навчання (онлайн-навчання по DVD-дисках)<sup>122</sup>.

### **Контрольні питання**

1. Як трактується інформаційна прозорість компаній? Як розраховується індекс прозорості організації?
2. В чому сутність інформаційної політики компанії? Яку мету вона має у контексті внутрішньої громадськості? Які її основні завдання?
3. Якими принципами керуються компанії при здійсненні внутрішньої корпоративної інформаційної політики?
4. Які Вам відомі види прямих корпоративних комунікацій?
5. Охарактеризуйте комунікації зверху донизу, знизу доверху й однопорядкові комунікації.
6. Проаналізуйте роль профспілок у здійсненні внутрішніх комунікацій.
7. Як проводяться комунікації з персоналом у «віртуальних» компаніях?
8. Яке значення для налагодження внутрішніх комунікацій має навчання працівників?
9. Які існують типи корпоративних програм навчання й у чому їхні особливості?
10. Специфіка середньо- та короткострокових програм навчання.
11. Які навчальні формати властиві для малобюджетного навчання персоналу?

---

<sup>122</sup> Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя // Business Partner. – № 1. – 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://nta.com.ua/uploads/articles/Upravlenie\\_personalom\\_v\\_krizis.pdf](http://nta.com.ua/uploads/articles/Upravlenie_personalom_v_krizis.pdf)

## Тема 7. Корпоративні ЗМІ як провідний інструмент управління впливу

### 7.1. Корпоративні ЗМІ: поняття, цілі, функції та завдання

Одним із основних інструментів внутрішнього корпоративного PR є корпоративні ЗМІ (найчастіше журнал або багатотиражна газета). Сучасні компанії в останні роки інтенсивно користуються цими засобами для вирішення тих або інших завдань, зростає кількість корпоративних ЗМІ.

За оцінками фахівців, наприклад, у Європі загальний тираж громадсько-політичних видань менший, ніж корпоративних. Тут річний оборот корпоративних ЗМІ становить близько 4,5 млрд євро. Сукупний разовий тираж корпоративних видань, що включає в себе й внутрішні корпоративні, і клієнтські, і галузеві, в кілька разів перевищує кількість примірників традиційних ЗМІ<sup>123</sup>. У Франції свої внутрішні ЗМІ мають 80 % підприємств. У Німеччині таких видань сьогодні налічується близько 3500. Показовим є ринок британської корпоративної преси. За даними, озвученими головою маркетингового комітету Асоціації видавців корпоративних ЗМІ (АРА, Великобританія) Ф. Делаво, загальна вартість ринку ЗМІ у країні досягає 384 млн фунтів у рік, що становить більше 50 % від вартості всього європейського ринку ЗМІ. При цьому річний оборот ринку корпоративних видань (customer publishing) оцінюється в 344 млн фунтів. Це найбільший сегмент друкованих ЗМІ, що постійно зростає вже протягом 10 років. Згідно з даними АРА (січень 2005 р.), протягом 1995–2004 рр. ринок клієнтських видань Великобританії в грошовому еквіваленті збільшився майже в 3,5 рази<sup>124</sup>.

Виконавчий директор Асоціації корпоративних медіа Росії Д. Дегтяренко зазначає, що корпоративні ЗМІ – це серце корпоративних комунікацій, їхня квінтесенція, оскільки у них знаходять висвітлення як зовнішні комунікації, так і внутрішні. Різноманітні формальні й неформальні корпоративні комунікації – накази, рішення керівництва,

---

<sup>123</sup> Найпрогресивнішою країною у світі в цьому сенсі вважається Японія, в якій традиційно дуже сильним є корпоративний дух: 95 % великих японських підприємств видають як мінімум одну газету, а близько 20 % фірм випускають щоденні корпоративні часописи.

<sup>124</sup> Султанова Е., Цориев Т. Бурный рост взрослого рынка / Елена Султанова, Таймураз Цориев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rcpublish.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=40&Itemid=18](http://www.rcpublish.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=18)



спілкування керівників компаній зі співробітниками та клієнтами, обговорення корпоративного етичного кодексу або інших важливих документів, розповіді працівників про минулу відпустку або захоплення своїх дітей і т. д. – все це ніби поєднується, найбільш повно втілюється в якісній корпоративній пресі.

Фахівець підкреслює, що корпоративні ЗМІ здатні доповнювати й багаторазово підсилювати ефект використання інших форм корпоративних комунікацій. Наприклад, одна справа – просто провести на підприємстві конференцію молодих фахівців (або семінар, тренінг, конкурс на визначення кращого спеціаліста), інша – ще й проінформувати про хід і результати цього заходу на сторінках корпоративного видання. Одна річ – коли директор нагороджує співробітника Почесною грамотою, інша – про це ще й пише корпоративна газета. «Як серце змушує кров циркулювати в організмі людини, так і корпоративні ЗМІ примушують відомості обертатись у корпорації. З огляду на те, що інформація стає найважливішим ресурсом розвитку бізнесу, зрозуміло, наскільки важливо компанії мати якісне корпоративне ЗМІ – здорове серце корпоративних комунікацій»<sup>125</sup>.

Поняття «корпоративні ЗМІ» поки що не має однозначного визначення. Його трактують і як видання тільки комерційних компаній, і як ЗМІ, що публікуються державними структурами, громадськими організаціями, некомерційними об'єднаннями, і як заводські газети, і як практично всі засоби масової інформації. У сучасній літературі можна зустріти, наприклад, такі визначення корпоративних ЗМІ:

- некомерційне видання, що випускається установою для підтримки контакту зі співробітниками та широкою громадськістю за межами фірми<sup>126</sup>;

- ресурс, що інформує про завдання, цілі, успіхи, новини, продукти та послуги компанії, виходить за її кошти й найчастіше не містить відомостей про інших суб'єктів бізнесу, призначений працівникам організації, її клієнтам і партнерам<sup>127</sup>;

- друковані видання, що публікуються з певною періодичністю (не рідше 1 разу в рік) за рахунок фірми (повністю або частково),

---

<sup>125</sup> Профессиональные корпоративные СМИ – квинтэссенция корпоративных коммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/go/371>

<sup>126</sup> Блэк С. Паблик рилейшнз / С. Блэк. – М., 2002. – С. 70.

<sup>127</sup> Диканова М. Корпоративные издания: многообразие и единство / М. Диканова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.gudym.ru](http://www.gudym.ru)

адресовані конкретній цільовій групі організації, що відображає її інтереси<sup>128</sup>;

- преса (телебачення, радіомовлення) промислових холдингів і компаній, засновниками яких виступають, як правило, структури, що керують підприємством<sup>129</sup>;

- ЗМІ, що випускається певною корпорацією, для якої видавничий вид діяльності є непрофільним<sup>130</sup>.

Наведені визначення дозволяють виокремити головні ознаки корпоративних видань:

- по-перше, служба інтересам конкретної компанії, сприяння досягненню її цілей;

- по-друге, призначення для людей, так чи інакше пов'язаних із діяльністю цієї організації (її співробітників, клієнтів і т. д.);

- по-третє, фінансування видання за її кошти (хоча багато корпоративних ЗМІ домагаються часткової або навіть повної самооплатності за рахунок залучення реклами та реалізації тиражу);

- по-четверте, здійснення видання організацією, інтереси якої ЗМІ відображає (хоча сьогодні корпоративне ЗМІ не обов'язкове випускається компанією, яку воно репрезентує, нерідко фірма є лише замовником, а виконавцем – видавничий будинок або рекламне агентство);

- по-п'яте, інструмент управління корпорацією, що має всі ознаки засобу масової інформації.

Аналіз існуючих підходів доводить, що деякі науковці, формулюючи визначення корпоративних ЗМІ, як правило, акцентують увагу на окремих рисах. Так, український спеціаліст із корпоративних ЗМІ О. Тодорова корпоративним ЗМІ називає засіб масової інформації, що випускається компанією з певними бізнес-цілями, періодичністю та фінансується за її рахунок (і/або залученої реклами). Вона розрізняє внутрішні корпоративні видання (інформаційний ресурс, призначений для співробітників і контрольований організацією, що регулярно виходить і відображає офіційну позицію фірми) та зовнішні (інформа-

---

<sup>128</sup> Серебряков С. Самиздат в фирменной упаковке / С. Серебряков // *Designtoday*. – 21.11.2002.

<sup>129</sup> Лозовский Б. Н. Журналистика: краткий словарь / Б. Н. Лозовский. – Екатеринбург, 2004. – С. 51.

<sup>130</sup> Чемякин Ю.В. Корпоративная пресса: к определению понятия / Политические процессы: глобальные тренды и региональная специфика // *Культура, личность, общество: методология, опыт эмпирического исследования*. Ч. 3,4 – Екатеринбург, 2007. – С. 79–82.

ційно-рекламний ресурс, контрольований підприємством, що друкується з певною періодичністю для клієнтів і партнерів)<sup>131</sup>.

Таке ж пояснення корпоративних ЗМІ знаходимо і в інших публікаціях. Саме тому, що поняття «корпоративний» трактується неоднозначно, говорячи про корпоративні ЗМІ, мають на увазі **внутрішні ЗМІ**: b2p – business-to-personnel – компанія – співробітник; **зовнішні ЗМІ**: b2b – business-to-business – фірма – партнер; b2c – business-to-client – компанія – клієнт; b2p – business-to-professional – видання для професіоналів.

*Корпоративні ЗМІ – це некомерційні засоби масової інформації, що створюються певними установами для підтримки контакту зі співробітниками організації і є важливим каналом корпоративних комунікацій та інструментом формування корпоративної культури компанії.*

**Мета внутрішніх ЗМІ** – трансляція цінностей корпоративної культури, корпоративних ідеалів і місії, на які орієнтується конкретне підприємство. Саме цим обумовлені їх основні функції:

- **інформаційна** – корпоративні ЗМІ є основним каналом внутрішньої комунікації. Їхня головна мета – повідомлення співробітників про те, що відбувається на підприємствах і навколо. Зазвичай вони інформують працівників про діяльність компанії, її успіхи та проблеми, зміцнюють довіру до керівництва, роз'яснюють політику фірми, містять внутрішні нормативні документи;

- **ідеологічна** – корпоративні ЗМІ забезпечують створення умов для формування та зміцнення корпоративної ідеології;

- **організаційна** – внутрішні ЗМІ допомагають розв'язувати проблеми «зворотного зв'язку» співробітників із керівництвом;

- **іміджева** – корпоративні ЗМІ є потужним інструментом формування та підтримки іміджу організації<sup>132</sup>.

Реалізуючи перераховані функції, корпоративні ЗМІ виконують низку **завдань**:

- формують керований канал комунікацій;

---

<sup>131</sup> Тодорова О. Корпоративное издание на 200 % / Оксана Тодорова. – Одесса : СМІЛ, 2007. – 256с. – С.25.

<sup>132</sup> Модель функционирования внутренних СМИ как инструмента корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pronline.ru/shownews.php?ID=1352&D=2002-12-17>

- залучають до досягнення стратегічних завдань компанії весь її колектив;
- налагоджують співробітництво між підрозділами;
- «каскадують» рішення керівництва та топ-менеджменту на всі рівні компанії;
- інтегрують географічно розрізнені філії організації в єдине інформаційне поле;
- формують образ першої особи компанії;
- позиціонують топ-менеджерів організації;
- закріплюють бажані елементи поведінки, створюють єдину корпоративну культуру;
- підвищують рівень мотивації персоналу (насамперед сегмента «синіх» комірців);
- нематеріально заохочують співробітників компанії;
- зміцнюють партнерські зв'язки з постачальниками;
- виховують носіїв корпоративної культури компанії в суспільстві;
- скасовують чутки та домисли;
- створюють майданчики для інформування про товарні новинки;
- готують колектив до введення непопулярних рішень;
- надають можливість для творчої самореалізації співробітників;
- формують позитивний образ соціально відповідальної компанії на ринку праці<sup>133</sup>.

## ***7.2. Різновиди внутрішніх корпоративних ЗМІ***

Внутрішні корпоративні ЗМІ створюються під конкретні завдання організації. Саме тому вони класифікуються за різними критеріями, зокрема за аудиторією, форматом і змістом.

**За цільовими аудиторіями** можна виділити ЗМІ, призначені для:

- всіх працівників підприємства;
- певної частини (робітників або менеджерів і фахівців).

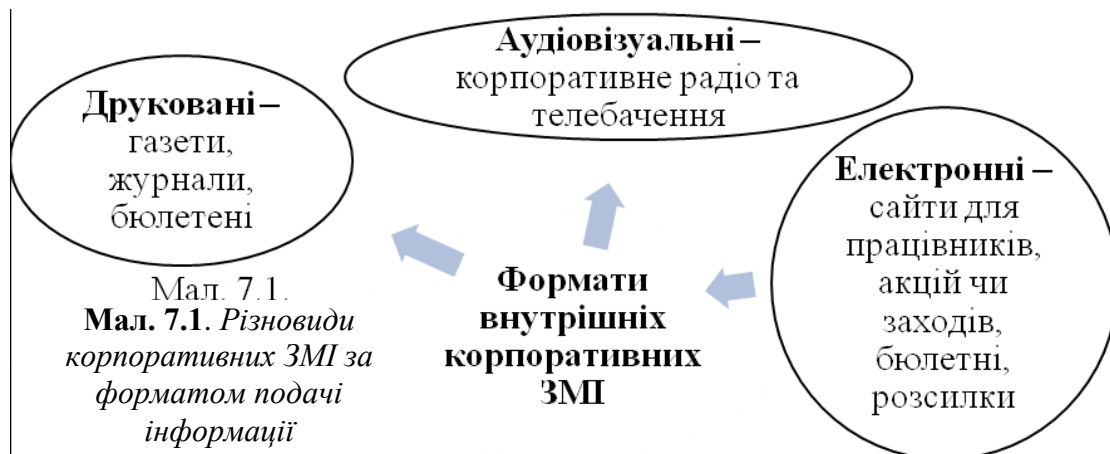
Як зазначає російський дослідник Д. Мурзін, внутрішні корпоративні видання для персоналу – це інструмент консолідації та мобілізації, для лінійних менеджерів – реалізації стратегій, а для топ-

---

<sup>133</sup> Тодорова О. Корпоративное издание на 200 % / Оксана Тодорова. – Одесса : СМІЛ, 2007. – 256 с. – С.26–27.

менеджерів – вироблення рішень<sup>134</sup>. Саме тому на великих підприємствах іноді існує не одне, а кілька внутрішніх корпоративних видань. Так, наприклад, на Магнітогорському металургійному комбінаті видається і газета «Магнітогорський метал», і бюлетень для майстрів «Бригада».

**За форматом подачі інформації** прийнято виділяти три основні групи корпоративних ЗМІ (див. мал. 7.1).



У книзі Ф. Джефкінса та Д. Ядіна «Паблік рилейшнз» ідеться про такі **типи внутрішніх друкованих видань**:

- **журнали (magazines)** – тип внутрішніх корпоративних видань, що випускаються в журнальному форматі, містять статті та ілюстрації;
- **газети (newspapers)**, як правило, видаються у форматі таблоїда (вид спеціального видавничого формату – 37–40 см х 27–30 см) і містять статті про останні новини й ілюстрації;
- **інформаційний бюлетень (newsletter)** – 2–8 сторінок, може бути виконаний у форматі А4. Заповнюється короткими матеріалами з ілюстраціями або без них. Бюлетень є одним із найбільш широко використовується і містить у собі інформацію, корисну та цікаву для нових співробітників;
- **настінне видання (wallnewspaper)** виготовляється у вигляді невеликого плаката й прикріплюється до стіни<sup>135</sup>.

Фахівці зазначають, що у внутрішніх друкованих ЗМІ персонал можуть зацікавити різні матеріали. Подані далі пропозиції, узяті з

<sup>134</sup> Мурзин Д. А. Феномен корпоративной прессы / Д. А. Мурзина. – М. : Хроникер, 2005. – 192 с.

<sup>135</sup> Джефкинс Ф. Паблік рилейшнз / Ф. Джефкинс, Д. Ядин. – М. : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 400 с.

брошури, опублікованої на початку 50-х рр. ХХ ст., не втратили свого значення й донині:

1. **Статті з економіки** – матеріали, у яких відверто й доступно висвітлюється становище підприємства.

2. **Публікації про виробничі процеси**: про різні підрозділи фірми та їх функціонування. Статті повинні бути написані так, щоб людина не тільки зрозуміла зв'язок між виробничими операціями, але й мала чітке уявлення про діяльність установи в цілому. Такі матеріали можуть супроводжуватися фотографіями працівників під час виконання їхніх щоденних обов'язків.

3. **Публікації про політику та програму компанії**, викладені в спеціальних виданнях типу довідників, які тлумачать їх. У випадку відсутності таких книг статті на цю тему стають важливим джерелом інформації про сутність політики та програми фірми

4. **Публікації про нові види продукції** та використання готових товарів, які є ланкою, що пов'язує виробника зі споживачем. Такі повідомлення можуть стимулювати інтерес персоналу до роботи, сприяти підвищенню продуктивності праці.

5. **Розповіді про життя співробітників** за межами підприємства, їхнє значення для фірми. Вважають, що така інформація є добрим засобом згуртування колективу.

6. **Повідомлення про заслуги співробітників**, їхню багаторічну діяльність, підвищення, нагороди, річниці, відставку тощо. На наш погляд, така інформація підвищує значущість кожного працівника незалежно від посади і сприяє його активності й ініціативності.

7. **Повідомлення про діяльність колективу певного відділу**, де можуть висвітлюватися різні аспекти роботи підрозділів (не тільки виробничий, але й дозвіллевий, зокрема заняття спортом, хобі тощо).

8. **Новини особистісного характеру**, що сприяють згуртуванню людей, формуванню доброзичливої атмосфери на підприємстві<sup>136</sup>.

Крім перелічених різновидів друкованих корпоративних ЗМІ виділяють інформаційні листівки, періодичні публікації річних і соціальних звітів, корпоративних фотоальбомів, книг.

**Інформаційні листівки** – друковані видання невеликого обсягу (як правило, 1–2 сторінки) і формату (зазвичай А4). Значною мірою мають ті ж достоїнства та недоліки, що й газети. Але є й відмінності. Наприклад, інформаційна листівка вимагає менших фінансових витрат

---

<sup>136</sup> Курс для вищого управленческого персонала : Сокр. перевод с англ. / Под ред. В. И. Терещенко. – М. : Экономика, 1971. – 807 с. – С. 203.

(найчастіше друкується за допомогою офісної техніки), відрізняється більшою оперативністю. Однак її обсяг менший, можливості для аналізу відомостей мінімальні. Її іміджевий потенціал не зрівняти з газетним, а тим більше з журнальним. Друковане слово в газеті та журналі виглядає вагомніше, ніж в інформаційній листівці. Недарма вона найчастіше є лише початковим етапом корпоративного видавничого ПР. Деякі компанії, які успішно розвиваються, переходять із випуску інформаційної листівки на повноцінну корпоративну газету. Втім, можливий і інший варіант. Іноді листівка призначена для поширення стратегічно важливих відомостей серед менеджерів компанії. У цьому випадку вона може існувати тривалий час поряд із іншими корпоративними ЗМІ, виконуючи свої особливі функції. При цьому, чим вищий рівень менеджменту, для якого призначений цей листок, тим простіше його оформлення, дизайн. Важлива лише інформаційна частина<sup>137</sup>.

**Річний звіт** – комбінований текст про підсумки діяльності компанії за рік. Його структура складається з двох основних частин: 1) **нефінансова інформація** – байлайнер керівника (відомості про діяльність фірми за певний період); коротка характеристика компанії та надаваних послуг; соціальна місія фірми (соціальний портрет співробітників, програми організації і т. д.); 2) **фінансова інформація** – кількість витрат у грошовому еквіваленті за поточний період за різними показниками<sup>138</sup>.

**Соціальний звіт** – частина річного звіту, що містить підсумки соціальної діяльності компанії за рік. Він або входить до складу річного звіту, або має вигляд окремої невеликої брошури (20–30 сторінок). Звіт складається з трьох основних частин:

1) **байлайнер** керівника – текст від імені першої особи фірми, прив'язаний до певної події або теми (соціальна політика компанії за певний період);

2) **теоретична частина** – розповідається про те, що таке соціальна політика, відповідальність організації і т. д.;

---

<sup>137</sup> Чемякин Ю. В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности / Юрий Владимирович Чемякин. – Екатеринбург : Издательский дом «Дискурс Пи», 2006. – 184 с.

<sup>138</sup> Годовой отчёт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pr.web-3.ru/prtexts/year>

3) **звіт про розроблені та проведені програми** для зовнішньої і внутрішньої громадськості (спонсорство, добродійність, будівництво спортивних та освітніх установ)<sup>139</sup>.

**Корпоративний фотоальбом** – спосіб розповісти про компанію та її працівників за допомогою барвистих світлин, зроблених професійним фотографом із використанням висококласної фототехніки, які дозволять краще представити фірму читачам. Фотограф не просто зніме портрети та загальні види, але й проведе серйозну підготовчу роботу на місці зйомок, щоб самостійно відчувати всі технічні й інтелектуальні операції, які доводиться виконувати колективу організації, щоб читачі самі побачили їх високу кваліфікацію, яка це відповідальна справа<sup>140</sup>.

**Корпоративна книга** для персоналу містить опис ідеології компанії, її світогляду, місії, основних принципів; перелік товарів і послуг фірми; історію виникнення компанії, її розвитку й основних досягнень; правила та стандарти фірми, переваги роботи в ній, сценарії продажів, приклади та шаблони договорів із докладними коментарями, рекламні макети і т. д. (у цьому випадку книга буде грати роль корпоративного підручника або енциклопедії); розділ про заслужених працівників. Великі компанії друкують корпоративні книги для різних цільових аудиторій, що дозволяє досягти кілька цілей, зокрема формування корпоративної культури, навчання співробітників, створення позитивного іміджу компанії, повідомлення інформації, просування та налагодження надійних ділових зв'язків<sup>141</sup>.

Дослідження зацікавленості працівників корпоративною інформацією показали, що вони по-різному сприймають різні види відомостей, які стосуються підприємства та колективу. На таблиці 7.1 зображується, як саме розподіляється прихильність персоналу до певних друкованих матеріалів<sup>142</sup>.

---

<sup>139</sup> Социальный отчёт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pr.web-3.ru/prtexts/social>

<sup>140</sup> Корпоративная книга-фотоальбом – лучший способ рассказать о себе! [Электронный ресурс]– Режим доступа : <http://korporativnayakniga.ru>

<sup>141</sup> Корпоративні книги: чому це вигідно [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://textprom.com/korporativna-kniga.html>

<sup>142</sup> Курс для высшего управленческого персонала : Сокр. перевод с англ. / Под ред. В. И. Терещенко. – М. : Экономика, 1971. – 807 с. – С. 204.



**Зацікавленість працівників певними видами публікацій**

Назва публікації	Перевага публікацій (%)
1. Новини про компанію	68
2. Новини про продукцію фірми та її використання	60
3. Фотографії	60
4. Спорт	53
5. Новини про окремих осіб	51
6. Новини про підприємство	49
7. Новини про співробітників	40
8. Карикатури	39
9. Хобі	35
10. Виступи посадових осіб компанії	33

До **достоїнств друкованих корпоративних ЗМІ** російський фахівець Ю. Чемякін відносить: легке сприйняття інформації, можливість прочитати відомості у зручний час, тривале зберігання даних і повторне звернення до них; порівняльна оперативність; традиційна довіра населення до друкованого слова; значні можливості в плані формування корпоративної культури; відносно високий іміджевий потенціал; можна без зусиль скопіювати будь-який матеріал, що цікавить.

До **недоліків друкованих корпоративних ЗМІ** він відносить: дорожнечу виробництва та випуску; обмежений обсяг/тираж і можливості аналізу інформації<sup>143</sup>.

Онлайн-опитуванням українських компаній було визначено, яким корпоративним інструментам працівники віддають перевагу (мал. 7.2). У рамках проекту «Краще корпоративне медіа України–2011»<sup>144</sup> за звання кращих і символічну зірку змагалися 102 корпоративних проекти у 14 категоріях: корпоративний блог; клубний промосайт; корпоративне видання b2b; електронна газета; корпоративний сайт; мультимедійне видання; корпоративна газета; книга; корпоративний фільм; річний звіт; журнал для клієнтів; корпоративний календар; журнал для співробітників; корпоративна листівка.

<sup>143</sup> Чемякин Ю. В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности / Ю. В. Чемякин. – Екатеринбург : Издательский дом «Дискурс Пи», 2006. – 184 с.

<sup>144</sup> Лучшее корпоративное медиа Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.acmu.com.ua>



Источник: Ассоциация Корпоративных Медиа Украины, онлайн опрос 187 компаний Украины, январь 2010

Мал. 7.2. Переваги окремих ЗМІ в українських компаніях

Переможцями конкурсу стали наступні проекти.

**Корпоративний блог:** Гран-прі – Телекомунікаційна група Vega, блог [blog.vegatele.com](http://blog.vegatele.com); II місце – НАСК «ОРАНТА», блог [blog.oranta.ua](http://blog.oranta.ua); III-тє – ANROM, блог [blog.annakravets.com](http://blog.annakravets.com).

**Корпоративний сайт:** Гран-прі – ПАТ «Львівобленерго», сайт [www.loe.lviv.ua](http://www.loe.lviv.ua); II місце – МТС Україна, сайт [www.today.mts.com.ua](http://www.today.mts.com.ua); III-тє – Телекомунікаційна група Vega, сайт [www.vegatele.com](http://www.vegatele.com).

**Клубний промосайт:** Гран-прі – Футбольний клуб «Шахтар» (Донецьк), сайт [www.shakhtar.com](http://www.shakhtar.com); II місце – ОТП Банк, сайт [www.maninakarmani.com.ua](http://www.maninakarmani.com.ua); III-тє – компанія «Фокстрот. Техніка для дому», сайт [www.my-comfort.com.ua](http://www.my-comfort.com.ua).

**Корпоративний фільм:** Гран-прі – стрічка «Миронівський хлібопродукт» (ПАТ «Миронівський хлібопродукт»); II місце розділили фільми «Світло в тобі» (ПАТ «Львівобленерго») й «Обличчя АГРОТРЕЙД» (група АГРОТРЕЙД); III сходинка – стрічка «Retro fashion show–2010» (Райффайзен Банк Аваль) і мультфільм «Ексімляндія» (Укрексімбанк).

**Корпоративний календар:** Гран-прі – календар «Винні історії» (виноторгова компанія «Витіс Груп»); II місце розділили календарі «Полотна на виріст» (Банк «Південний») і «Герб в історії Львова» (ПАТ «Львівобленерго»); III сходинка – календарі «Впевненість у перевазі перших» (СК «Перша») і «Wine Story» (компанія «Винфорт»).

**Корпоративна листівка:** Гран-прі – серія корпоративних листівок ПАТ «Прикарпаттяобленерго»; II місце – листівка «Із професійним святом» (Паралель М-ЛТД); III-тє – листівка «Із Днем народження» (ОТР Банк).

**Електронне видання:** Гран-прі – «Команда» Крафт Фудз Україна та Нові ринки Східної Європи й Центральної Азії; II місце – газета «Veganews» (Телекомунікаційна група Vega); III-тє – інформаційний бюлетень Страхової компанії «Універсальна».

**Мультимедіа видання:** Гран-прі – проект «Мій бізнес» Райффайзен Банк Аваль; II місце – проект «Profit» Видавничої групи «Свій редактор».

**Корпоративний річний звіт:** Гран-прі – Customlab (ІД Sanoma Magazines Ukraine), річний звіт компанії «Київстар»; II місце розділили КБ «Хрещатик» і ПУМБ; III-тє – VAB Банк і ОТР Банк.

**Корпоративна газета:** Гран-прі – газета «ОРАНТА» (НАСК «ОРАНТА»); II місце – «Наша газета» (ДТЕК); III сходинку розділили газети «Parallel and PEOPLE» (Паралель М-ЛТД) і «Новини Евраза» (Торговий дім «Евразресурс-Україна»).

**Корпоративне видання категорії b2b:** Гран-прі – журнал «Private Banking» (ОТР Банк); II місце – інформаційно-аналітичний журнал «Південний» (Банк «Південний»); III сходинку розділили – газета «Winbau Inform» (Група компаній «Winbau»), студія корпоративних комунікацій «Обрій Медіа» (Оболонь), Клуб шанувальників пива (спецвипуск журналу «Вісник компанії “Оболонь”»).

**Корпоративний журнал для співробітників:** Гран-прі – журнал «Енергія життя» (ДТЕК); II місце розділили журнали «S.I.GROUP TIMES» (корпорація S.I.GROUP) і «Територія універсального сервісу» (концерн «Галнафтогаз»); III сходинка – журнали «Вісник 3D» (Райффайзен Банк Аваль) і «Золотий резерв» (Університет банківської справи НБУ).

**Корпоративна книга:** Гран-прі – проект «Київстар Бізнес» Дайджест (Київстар)

### **7.3. Організація та просування корпоративних ЗМІ для задоволення колективних потреб в інформації**

У світовій практиці існують три основні організаційні схеми випуску корпоративного видання. Розглянемо їхні переваги та недоліки в інтерпретації Д. Мурзіна<sup>145</sup>.

«**Натуральне господарство**» – схема, властива, передусім, внутрішнім корпоративним виданням. Зазвичай її застосовують великі компанії, що мають потужну ресурсну базу. Вибір такої схеми обумовлений кількома чинниками:

- небажання організації посвячувати кого-небудь у свої внутрішні проблеми;
- територіальна роз'єднаність компанії, що ставить перед будь-яким зовнішнім виконавцем непереборні перешкоди зі збору й обробки інформації;
- прагнення до тотального контролю над свідомістю;
- наявність системи корпоративних видань у структурі компанії.

Безумовною перевагою такої схеми Д. Мурзін вважає максимальну «включеність» редакції у справи фірми, істотними недоліками – прагнення керівництва підприємства до тотального контролю над свідомістю, що породжує втручання у редакційний процес, яке знижує довіру читача до джерела інформації й ефективність комунікації.

Ця організаційна схема може опиратися на різні **форми фінансування** видання: за рахунок бюджету компанії, завдяки продажу рекламних площ, використання передплати.

**Керування аутсорсингом** – найпоширеніша схема у світовій практиці корпоративних ЗМІ. Її широке застосування, на думку Д. Мурзіна, забезпечує ріст ринку послуг з випуску корпоративних видань. Проте у ній він бачить істотний недолік: приховану загрозу відриву ідеології видання від конкретного втілення, що компенсується захистом розробленої концепції видання перед замовником і роботою виконавця строго в її рамках. Однак переваг у цій схемі більше, що й забезпечило її широке розповсюдження.

По-перше, вона звільняє компанію від непрофільної діяльності; по-друге, спеціалізація виконавця забезпечує кваліфікаційний підхід у редакційній роботі, знімаючи турботу про добір і навчання персоналу; по-третє, ця схема найбільш ефективна з погляду мінімізації

---

<sup>145</sup> Мурзин Д. А. Феномен корпоративной прессы / Д. А. Мурзин. – М. : ИД «Хроникер», 2005. – 192 с.

видатків на видання у випадку, якщо компанія допускає публікацію в ньому реклами сторонніх фірм.

Дослідник відзначає: керування аутсорсингом припускає, що служба зі зв'язків із громадськістю виступає перед виконавцем не стільки головним редактором, скільки оператором і власником інформаційної інфраструктури видання. Вона забезпечує йому доступ до джерел даних, тобто зв'язок між ним і співробітниками компанії, і може формулювати утилітарні завдання, у вирішенні яких замовникові потрібна допомога редакції. Однак саме видання роблять професійні журналісти.

**«Власник і працівники».** Ця схема передбачає створення окремої організації, якою володіє фірма, що випускає корпоративне видання. У цьому випадку материнська компанія делегує повноваження дочірній у рамках установлених базових правил. В ідеалі схема є моделлю без конфліктів, націленою на саморозвиток. Вона насамперед застосована для видань, орієнтованих на зовнішню аудиторію. Проте істотним недоліком цієї схеми є споконвічна проблема її окупності. Фактично, мова йде про видавничі бізнес-проекти, сильною стороною яких є наявність великого замовника (материнської компанії). Однак економічний зміст цієї схеми, на думку Д. Мурзіна, зводиться до перспективи повернути витрати на корпоративне видання у формі дивідендів від діяльності нової фірми. Тобто, нова компанія буде обслуговувати також сторонніх клієнтів, спеціалізуватись і зрештою займе своє місце на ринку послуг. Реалізація такої схеми припускає, з одного боку, найвищий рівень довіри до виконавця, а з іншого – комерційні ризики, неминучі в будь-якому бізнес-проекті. Мінімальні на початковому етапі, вони зростатимуть із розвитком нової компанії. Проте у цієї схеми є переваги, недосяжні в інших випадках. Використовуючи конвенціональні стратегії комунікації, такий видавець може стати для материнської компанії свого роду незалежним маркетингом, що системно вивчає покупців і формує споживчі переваги.

#### ***7.4. Оптимізація корпоративних видань***

Одним із засобів оптимізації корпоративних видань вважається їх аудит.

**Аудит корпоративного видання** – це:

- оцінка індексу його читаності;
- визначення відповідності реального видання його концепції та поставленим завданням;

- оцінка юзабіліті<sup>146</sup> верстки та макета видання;
- аналіз рубрикатора видання;
- оцінка якості текстів і заголовків;
- аналіз дизайну та графічних рішень;
- оцінка очікувань читачів і формування аналітичного звіту за результатами дослідження<sup>147</sup>.

Ефективність внутрішньокорпоративної газети залежить від успіху побудови зворотного зв'язку з читацькою аудиторією, дієвість – від прийняття рішень і дій щодо інформації, що надійшла каналами зворотного зв'язку. Серед **критеріїв ефективності внутрішньокорпоративної газети** виділяються наступні:

- відповідність якості та стилю видання рівню організації, її корпоративній культурі;
- рівень знань про аудиторію, її проблеми (обсяг відомостей, частота відновлення інформації);
- відповідність цілей видання реальним проблемам організації;
- рівень досягнення поставлених перед внутрішньокорпоративним виданням цілей, наявність якісних змін в аудиторії (інформування, відношення, знання, поведінка);
- зовнішнє оформлення (дизайн, якість друку, формат);
- якість публікацій (професійний склад журналістів), наявність на сторінках видання проблемних статей із наступною публікацією матеріалів про вжиті заходи, кількість і якість текстів, присвячених простим співробітникам, обсяг персоніфікованої інформації;
- періодичність (наскільки часто виходить видання);
- обсяг (наскільки повно видання вирішує поставлені завдання);
- поширення (чи доходить воно до адресата: як, коли, в яких умовах);
- участь видання у професійних і суміжних конкурсах;
- наявність і якість реклами додає престижу не тільки організації, але й внутрішньокорпоративному виданню<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> Юзабіліті – зручність використання (англ. usability – можливість використання, здатність бути використаним, корисність). Поняття в мікроергономіці, ергономічна характеристика ступеня зручності предмета для застосування користувачами при досягненні певних цілей у деякому контексті. Має зв'язок із терміном «ергономічність», але на відміну від останнього менше асоціюється з технічною естетикою, зовнішнім виглядом і більш прив'язаний до утилітарності «юзабельного» об'єкта ([wikipedia.org/wiki/Юзабилити#](http://wikipedia.org/wiki/Юзабилити#)).

<sup>147</sup> Аудит корпоративных СМИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.insidepr.ru/index.php/features/corp-magazine.html>

Важливим етапом механізму створення та функціонування внутрішньокорпоративних газет є їхнє просування на ринок. Під цим науковці розуміють симбіоз маркетингу та зв'язків із громадськістю, що сприяють поширенню видання, його швидкому дізнаванню, запам'ятовуванню та сприйняттю його бренда, переходу потенційної аудиторії у розряд постійних читачів. Вони пропонують наступну схему просування внутрішньокорпоративної газети:

1. Створення каналів зворотного зв'язку з читачами (звичайна й електронна пошта редакції; форум читачів часопису; поштові скриньки та телефони редакції; приміщення для зустрічей із читачами).

2. Організація додаткових каналів поширення та самореклами (електронні версії газети; сайт редакції; тематичні сторінки внутрішньокорпоративної газети в міських та обласних ЗМІ; інформаційні щити редакції).

3. Проведення комплексних інформаційних кампаній з окремих проблем (організація праці, дозвілля; здоров'я; соціальний захист; самоврядування; екологічні проблеми).

4. Проведення спеціальних заходів (конкурси для читачів; круглі столи; прес-конференції; дні відкритих дверей; презентації; ювілеї газети і т. д.<sup>149</sup>).

#### **Умови ефективності корпоративних видань для персоналу:**

- підтримка з боку керівництва компанії, розуміння ним основних функцій і особливостей корпоративних ЗМІ;
- включеність корпоративних ЗМІ в систему інтегрованих корпоративних комунікацій;
- установа тісних, дружніх відносин редакційного колективу з різними підрозділами компанії та забезпечення безперешкодного доступу інформації від них;
- створення чіткої концепції корпоративного ЗМІ, що починається з визначення цілей, завдань і цільової аудиторії;
- формування грамотної змістовної та композиційно-графічної моделі ЗМІ;

---

<sup>148</sup> Штепа В. И. Корпоративные средства массовой информации химической отрасли / В. И. Штепа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ipk.ru/index.php?id=1568>

<sup>149</sup> Штепа В. И. Корпоративные средства массовой информации химической отрасли / В. И. Штепа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ipk.ru/index.php?id=1568>

- чесне обговорення у внутрішньокорпоративних ЗМІ актуальних для компанії і її співробітників проблем (із акцентом на те, як вони вирішуються);
- не суха офіційна, а жива та ясна мова, цікава, сучасна, зручна для читачів (глядачів або слухачів) подача інформації;
- вивчення цільової аудиторії та залучення її до співробітництва;
- активне просування корпоративного видання (за допомогою організації зустрічей із читачами, участі в конференціях, святах та ін. заходах);
- творчість, постійний пошук нових засобів і методів роботи, форм подачі інформації, що дозволяють зробити корпоративне видання ще більш ефективним інструментом керування;
- оптимізація системи поширення та продумана, чітка періодичність випуску і її дотримання;
- підвищення кваліфікації співробітників редакції<sup>150</sup>.

### **Контрольні питання**

1. Визначте сутність корпоративних ЗМІ, їх особливості, місце в системі ЗМІ.
2. Які особливості й переваги корпоративного ЗМІ як засобу ПР?
3. Назвіть основні функції корпоративних ЗМІ.
4. Види та типи корпоративних ЗМІ.
5. Виділіть найважливіші тенденції розвитку корпоративних ЗМІ в Україні.
6. У чому полягають особливості внутрішньокорпоративних ЗМІ великих фінансово-промислових об'єднань, ТНК?
7. Які основні етапи створення корпоративного друкованого ЗМІ?
8. У чому специфіка галузевих (профільних) корпоративних видань?
9. У чому полягає особливість роботи редактора та журналіста в корпоративному виданні?
10. Яка чисельність, склад і структура редакційного колективу корпоративного ЗМІ?
11. Охарактеризуйте змістовну модель корпоративного видання.
12. Які особливості дизайну корпоративного видання?

---

<sup>150</sup> Штепа В. И. Корпоративные средства массовой информации химической отрасли / В. И. Штепа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ipk.ru/index.php?id=1568>



13. Охарактеризуйте методи просування корпоративного ЗМІ, організації зворотного зв'язку, вивчення аудиторії.
14. Які існують проблеми в українських корпоративних ЗМІ й можливі шляхи їх вирішення?
15. Як виміряти ефективність діяльності редакції корпоративного ЗМІ?
16. Визначте умови ефективності корпоративних видань.

## **Тема 8. Електронні корпоративні комунікації**

### ***8.1. Види електронних комунікацій у корпораціях***

Електронні корпоративні комунікації одержують дедалі більше поширення, адже мають чимало достоїнств порівняно з традиційними комунікаціями. Дослідники на перше місце ставлять те, що серед всіх корпоративних ЗМІ вони найоперативніші, надають найбільші можливості для інтерактивного спілкування і забезпечують різні рівні доступу до інформації, вимагаючи найменших витрат. Мережні ресурси зберігають практично необмежені обсяги даних, причому серед цього моря відомостей легко відшукати саме ті, які цікавлять. І, нарешті, інтернет-сайти й Інтранет-портали не зобов'язані проходити процедуру державної реєстрації (на відміну від друкованих ЗМІ).

Разом із тим мережні ресурси мають і певні недоліки. Наприклад, найбільш підходящим корпоративним ЗМІ для VIP-клієнтів дослідники вважають повнокольоровий якісний журнал. Саме за його допомогою можна найбільш ґрунтовно аналізувати ті або інші важливі проблеми. Якісне друковане ЗМІ (газета або журнал), на думку дослідників, є найбільш наочною та зручною «візитною карткою» фірми, вагомим і «вартісним» засобом формування корпоративної культури. Радіо і телебачення також мають свої переваги.

Великим і навіть середнім компаніям найчастіше необхідні кілька різних корпоративних засобів масової інформації. Так, наприклад, «джентльменський набір» корпоративних ЗМІ середньостатистичного промислового підприємства в сучасній Росії, як зазначають російські автори, включає заводську газету, радіо й інтернет-сайт (іноді ще й Інтранет-портал для менеджерів і фахівців, окремі друковані видання для бізнес-партнерів і/або споживачів продукції). Це потрібно, по-перше, щоб охопити всі значущі для підприємства аудиторії, по-друге, щоб різні ЗМІ компенсували недоліки один одного й підсилювали вплив корпоративної інформації.

Ф. Джефкінс і Д. Ядін пишуть також і про деякі новітні засоби корпоративних комунікацій, що можуть бути спрямовані на персонал організації:

- **аудіозаписи** – новини на компакт-касеті;
- **відеоверсії внутріфірмових видань** – відеоматеріали, підготовлені самими компаніями у власних відеостудіях, які передають динаміку корпоративного життя, що особливо ініціює людей до дій;
- **корпоративне відео** – це корпоративний канал приватної телевізійної мережі, передачі якої можна дивитися протягом усього робочого дня в усіх приміщеннях фірми;
- **електронні газети**, що передаються прямо на персональні комп'ютери (матеріали, що зацікавили, можна роздрукувати на принтері<sup>151</sup>).

Оперативним інструментом інформування співробітників у деяких організаціях є **корпоративне радіо**, що сповіщає про важливі події в житті фірми, її плани й успіхи, транслює інтерв'ю з клієнтами та працівниками, підвищуючи мотивацію останніх. Власне радіо може вітати з днем народження, оголошувати всілякі конкурси, випускати програми та тематичні передачі, озвучувати оголошення. Радіоінформацію, як правило, не обмежують тільки внутрішньокорпоративною тематикою. Це можуть бути й новини міста та країни, які сприяють формуванню корпоративної культури підприємства та цікаві слухачам. Останні залучаються в процес творчості, стають співавторами програм<sup>152</sup>.

*Приклад. Корпоративне радіо Омського нафтозаводу російського підприємства ОАО «Газпромнафта» має більш 2 тис. радіоточок, майже всі робочі приміщення структурних підрозділів обладнані радіоприймачами, налаштованими на хвилю корпоративного радіо. Повідомлення тут передаються у формі звичайних для журналістики матеріалів. Дослідження показало, що основна стратегія радіомовлення спрямована на формування внутрішнього позитивного іміджу підприємства.*

<sup>151</sup> Джефкінс Ф. Паблік рилейшнз / Ф. Джефкінс, Д. Ядін. – М. : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 400 с.

<sup>152</sup> Новаш И. В. Корпоративное радио для управления персоналом / И. В. Новаш [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1215>

### **Основні напрями віщання:**

1. Інформаційний (репортажі про поточні події, що відбуваються на Омському нафтозаводі).

2. Публіцистичний (історичні нариси, есе, програми про людей, які у різні роки працювали тут, історичні події).

3. Музичний (щотижневі музичні вітання та святкові концерти до дня нафтовика, Нового року тощо) <sup>153</sup>.

4. Спеціалізований інформаційний у сфері нафтопереробки (повідомлення про події ОАО «Газпромнафта» і її дочірніх підприємств, а також інших нафтопереробних компаній країни та світу).

У результаті цього дослідження вдалося виявити також такі тактики, які репрезентують **комунікативну стратегію позиціонування**:

1. **Формування інформаційного приводу.** Вибір освітлюваної події є ключовим етапом роботи з іміджем у ЗМІ. Тематичний репертуар радіосюжетів на Омському нафтозаводі містить у собі ті сфери діяльності підприємства, які вимагають особливої уваги від керівництва (впровадження нових технологій; модернізація устаткування; посилення промислової безпеки; підвищення кваліфікації співробітників, стратегічний та екологічний розвиток організації; її корпоративні цінності – підтримка традицій, зв'язок поколінь, молодіжна політика; популяризація здорового способу життя – спорт, активний відпочинок, оздоровлення працівників).

2. **Актуалізація важливості виробничих процесів.** Комунікативна мета – формування уявлення про високий ступінь значення роботи, яку виконують працівники підприємства.

3. **Акцент на якості продукції ОНПЗ.** Зазначена тактика представлена в інформаційному та спеціалізовано інформаційному напрямках віщання.

4. **Актуалізація професійних якостей керівництва підприємства,** що викликає схвалення в масовій свідомості (турбота про персонал, професіоналізм, чесність, порядність та ін.).

5. **Активізація моделей поведінки працівників ОНПЗ.** Для початку необхідно відзначити, що вже саме згадування в корпоративних ЗМІ – це свого роду заохочення. Тут існує правило: не розповідати про заслуги робітників, які провинилися. Комунікативна мета зазначеної тактики – поширення інформації тільки про передовиків виробництва,

---

<sup>153</sup> Фролова Е. В. Корпоративное радио ОАО «Газпромнефть-ОНПЗ» / Е. В. Фролова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://imek.org/?q=node/1371>

людей із цікавими захопленнями, що виявили героїзм під час надзвичайних ситуацій, представників «заводських династій», «громадських працівників», спортсменів. Передбачається стимулювати в робітників бажання краще працювати, активно відпочивати і т. д. Основне комунікативне завдання полягає в тім, щоб будь-яке згадування про підприємство викликало у свідомості його персоналу реакцію схвалення, ставало сигналом-стимулом до позитивних асоціацій. Крім того, деякі прийоми носять свого роду виховний характер, закликаючи аудиторію задуматися про спосіб життя та професійні досягнення<sup>154</sup>.

Фахівці зазначають, що радіо як засіб корпоративних комунікацій має такі **достоїнства**: оперативність; відсутність витрат на папір, оплату послуг друкарні (основні статті видатків редакцій друкованих ЗМІ); легкість сприйняття інформації; можливість використання радіо у «фоновому режимі»; психологічне розвантаження; підвищення працездатності персоналу (за допомогою функціональної музики).

**Недоліки корпоративного радіо**: необхідність створення радіостудії з досить дорогим устаткуванням; інформацію, що пролунала по радіо, неможливо повернути для повторного ознайомлення, зробити з неї копію, що є істотним недоліком, оскільки багато людей погано сприймають відомості на слух і запам'ятовують лише малий їх відсоток; щоб прослухати радіопередачу, необхідно перебувати у певний час у певному місці (наприклад, не можуть це зробити співробітники, що виїхали у відрядження або знаходяться на лікарняному); увімкнене радіо відволікає деяких працівників від роботи; відсутня можливість детального викладу та глибокого аналізу інформації<sup>155</sup>.

Оскільки зараз **телебачення** є одним із найбільш популярних і звичних каналів одержання відомостей, воно достатньо широко використовується у внутрішніх комунікаціях. Це відеофільми, промо-ролики, новини або інформаційні сюжети, що розповідають про організацію, її будні, події, плани, досягнення, послуги або продукцію. «Телебачення компанії стає найбільш ефективним каналом корпоративної комунікації завдяки особливостям його фізичної природи (звуко-зорова образність, феномен документальності, ефект причетності і т. д.)»<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> Фролова Е. В. Корпоративное радио ОАО «Газпромнефть-ОМПЗ» / Е. В. Фролова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://imek.org/?q=node/1371>

<sup>155</sup> Чемякин Ю. В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности / Ю. В. Чемякин. – Екатеринбург : Издательский дом «Дискурс Пи», 2006. – 184 с.

<sup>156</sup> Сидорова Т. И. Университетское телевидение как инструмент формирования корпоративной культуры вуза: автореферат диссертации / Т. И. Сидорова

Вважають, що першими відкрили для себе корпоративне телебачення американці у 80-х рр. ХХ ст. Вони використовують власне телебачення для навчання співробітників, корпоративних комунікацій і як засіб спілкування з клієнтами. Спочатку корпоративне телебачення в основному служило для навчання. Так, Hewlett-Packard, армія США, American Management Association – серед тих, хто проводить навчання та тренінги своїх співробітників за допомогою супутникового ТВ. Однак сьогодні навчання посідає друге місце. Головне завдання корпоративного ТВ – інформування. «В епоху глобальних змін у бізнесі, – зауважує Дж. Браш із компанії D/J Brush Associates, – менеджмент зрозумів, що добре інформовані співробітники – це кращі помічники, яких тільки можна побажати»<sup>157</sup>.

Також корпоративне телебачення згуртовує керівників різних підрозділів, знайомить із новими працівниками та поєднує територіально розділений персонал компанії. Доступна вартість устаткування, посилення глобальної конкуренції та підвищення «витонченості» менеджменту забезпечили йому популярність і розвиток у західному бізнес-середовищі<sup>158</sup>.

**Корпоративне телебачення** – це повномасштабний засіб масової інформації в рамках однієї фірми або групи компаній. Воно призначене для здійснення телевізійного віщання, тематично пов'язаного з діяльністю організації, виробничого підприємства, компанії з філіальною мережею, групи компаній і т. д.

Мета внутрішнього корпоративного телебачення – розширення можливостей внутрішніх комунікацій співробітників установи, оперативне повідомлення необхідної актуальної інформації кожному, підтримка, розвиток внутрішнього іміджу фірми, підвищення її статусу як працедавця.

Внутрішнє телебачення є інструментом внутрішніх комунікацій. Воно дозволяє керівництву організації оперативно звертатися до персоналу з важливими інформаційними повідомленнями, розповідати про цікаві заходи, значимі досягнення і т. д. За його допомогою можливі

---

рова. – Екатеринбург, УГУ им. А.М. Горького, 2011. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/universitetskoe-televidenie-kak-instrument-formirovaniya-korporativnoi-kultury-vuza>

<sup>157</sup> Зарубежный опыт корпоративного телевидения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mokka-media.ru/korporativnoe-tv/zapadnyu-opyt/>

<sup>158</sup> Зарубежный опыт корпоративного телевидения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mokka-media.ru/korporativnoe-tv/zapadnyu-opyt/>

прямі трансляції корпоративних подій: конференцій, презентацій, закритих заходів<sup>159</sup>.

Внутрішнє телебачення віщає на моніторах установи, розміщених у фойє, їдальнях, холах, а також на персональних комп'ютерах співробітників. Великі західні корпорації створюють корпоративні супутникові телеканали, які ведуть трансляцію на філії, розташовані по всьому світі. Для цього виділяються величезні бюджети, але на практиці вони себе окупають.

Корпоративне телебачення, орієнтоване на персонал установи, виконує дві основні функції: інформаційну та навчальну.

**Інформаційна функція** реалізується у ділових новинах компанії; в інтерв'ю та зверненнях керівників; презентаціях підприємства та команди співробітників; вітаннях працівників; прямих трансляціях із конференцій, корпоративних подій; знайомствах із новими співробітниками; анонсуваннях кар'єрних пересувань.

**Навчальна функція** забезпечує знайомство з новими технологіями та розробками, інструкціями щодо роботи з устаткуванням. Внутрішнє телебачення демонструє майстер-класи провідних спеціалістів, бізнес-тренінги, правила внутрішнього життя компанії.

З функціонуванням корпоративного телебачення пов'язане створення корпоративних фільмів для персоналу, які, впливаючи на візуальні та слухові рецептори аудиторії, підсилюють сприйняття інформації.

**Корпоративний фільм** – це відеоматеріали, присвячені значущим подіям та етапам розвитку компанії. Вони можуть розповідати про історію виникнення і розвитку фірми (документальна стрічка); структуру компанії та її діяльність (фільм-візитка); оновлення обладнання та технологій, розширення виробничих потужностей, підвищення якості продукції, соціальну політику (відеосюжет для новинних передач на корпоративному телебаченні); виробничий і технологічний процеси, підвищення кваліфікації співробітників (навчальний фільм, відеотренінг).

На сайті української студії MIRACLE-TV пропонуються послуги щодо створення таких різновидів корпоративних фільмів:

- **презентаційна стрічка**, що є візитною карткою компанії, цікаво подає її товари, послуги та проекти;
- **стендовий фільм**, який презентує компанію на виставці, яскраво виділяючи її серед конкурентів;

---

<sup>159</sup> Корпоративное телевидение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rivelty.ru/services/corporate/corptv/>

- **відеоінструкції та відеокаталоги**, створені для того, щоб «додати ваги» власній продукції;

- **навчальний фільм**, зміст якого укладається в «лікнепі» для клієнта, персоналу, потенційного інвестора;

- **технологічна стрічка**, що наочно демонструє процес виробництва.

Ключовим питанням забезпечення ефективності корпоративного фільму є правильне визначення цільової аудиторії. Фахівці стверджують, що стрічкою, зробленою для усіх, не цікавиться ніхто. Адресувавши її конкретній групі людей, можна їх зацікавити так, що вони не зможуть відмовитися від перегляду.

Важливим питанням, пов'язаним із забезпеченням роботи корпоративного телебачення, є **проблема музичного оформлення** будь-яких програм теле- або радіоефіру. Фахівці зазначають, що музика – це найбільш ефективний метод емоційного впливу. За її допомогою можна досягти ефекту повного занурення. Музикою можна буквально «позначити» певну територію, як це роблять птахи своїм співом. Її давно та серйозно застосовують для створення необхідної психологічної обстановки, потрібного емоційного настрою, підвищення працездатності, стимуляції купівельної активності тощо.

Саме тому дослідники зазначають, що фірмові джінгли, яскраві іміджеві й інформаційні ролики, професіоналізм дикторів сприятимуть сприйняттю внутрішнього радіо та телебачення як серйозного рекламно-інформаційного майданчика. До основних компонентів **аудіостилю** відносять добірку фонові музики, телефонні вітання, аудіологотиби, фірмові джінгли, комерційні саундтреки (різні трансформації), радіоролики, озвучки відеороликів, корпоративні та ситуативні пісні.

Існує думка, що Інтернет замінить традиційні ЗМІ. Саме так вважає 64 % респондентів, які брали участь в опитуванні Міжнародного кадрового порталу з пошуку роботи «Head Hunter Україна». Загалом було залучено 589 людей із різних регіонів України. За результатами, для людей, які мають доступ до Інтернету, головними джерелами новин є повідомлення інформаційних інтернет-порталів (майже 67 % опитаних). Традиційне телебачення зі значним відривом посідає тільки 2-ге місце (менше 29 %). Люди також воліють читати аналітичні матеріали на інформаційних сайтах (59 %) або ж користуватись електронною версією улюбленого друкованого видання (40,7 %). Тільки 20 % тих, у кого є вихід в Інтернет, за звичкою переглядають пресу.

Найбільший інтерес викликають події, які прямо впливають на життя та добробут людей. Тому самими читабельними є новини, які стосуються внутрішньої політики, соціально-економічного життя країни, бізнесу. Позиція журналістів важлива лише для 15 % опитаних, ще 10 % довіряють у цілому новинам і публікаціям у ЗМІ. Відношення до подій складається, як правило, з власної думки (50 %) та оцінок експертів (20 %).

У тому, що в електронних ЗМІ більше можливостей для свободи слова, переконані деякі журналісти інтернет-видань, проте фільтрація новин у традиційних ЗМІ проходить на етапі верстки газети або підготовки радіо ч телепередачі. До того ж, Інтернет відкриває доступ до якісного контенту на англomовних інформаційних порталах. Він інтерактивний, користувачі самостійно визначають, що є найважливішим для них. Так, майже 20 % респондентів новини й оцінку поточним подіям шукають у блогосфері та соціальних мережах.

## ***8.2. Корпоративні мережі, сайти та блоги***

Російські автори навчального посібника «Інтернет-журналістика» наводять досить обґрунтовану й докладну типологію сайтів, яка може відноситись і до корпоративних:

- **візитка** – короткий, компактний сайт, що містить загальну інформацію про компанію та рід надаваних послуг;
- **промоушн-сайт**, що є прямою рекламою окремо взятого продукту або події;
- **електронний магазин** – сайт, призначений для продажу товарів, послуг через Інтернет;
- **інформаційний сайт** містить вичерпні відомості з деякої предметної області;
- **корпоративне представництво** поряд із наданням інформаційних послуг здійснює сервісне обслуговування клієнтів;
- **портал** – великий веб-ресурс, призначений для формування певного інтернет-співтовариства;
- **система керування підприємством** – сайт, інтегрований у корпоративну інформаційну систему керування організацією<sup>160</sup>.

---

<sup>160</sup> Калмыков А. А., Коханова Л. А. Интернет-журналистика: учеб. пособие / А. А. Калмыков, Л. А. Коханова. – М., 2005. – С. 106–110.



Новою формою корпоративних комунікацій стає використання такого способу спілкування в інформаційній мережі Інтернет, як блог.

**Блог** (від англ. web-log – інтернет-журнал) є подобою щоденника, у якому висловлюється позиція автора щодо тих подій, що відбулися з ним. Перевагою цієї інтерактивної взаємодії є те, що в ній присутня можливість одержання зворотного зв'язку з читачами, що ознайомилися з опублікованими матеріалами. Блоги почали активно застосовуватись у різних сферах життя, в тому числі в корпоративному середовищі.

Використання блогу як форми спілкування, у тому числі з керівниками фірми, ознаменувало собою перелом у відношенні до можливостей глобальної мережі. Якщо раніше Інтернет найчастіше використовувався для публікації інформаційних повідомлень, то спілкування без посередників із керівником першого рівня приваблює багатьох представників корпоративної громадськості. Це і є, на думку дослідників, відмінною рисою використання блогів. Єдиним обмеженням у застосуванні цього ресурсу залишається фактор відносно низького поширення можливостей доступу до Інтернету на території нашої країни. Однак в останні роки ця тенденція покращується, а також знижується вартість Інтернету. Соціологічні дослідження свідчать, що інтернет-аудиторія з числа молодого покоління та представників середнього віку активно використовують нові сучасні канали і форми обміну інформацією.

**Внутрішньокорпоративний блог** – важливий засіб комунікації у компаніях. Фахівці називають такі його переваги: допомагає поліпшити взаємодію працівників, надає можливості для навчання, добре підходить для запуску нових проєктів, роботи в неоднорідних, більших колективах; допомагає виявити різні погляди на дискусійні питання; надає можливість висловитись усім членам колективу; шляхом дискусій на задану тему блог допомагає знайти компроміс при наявності різних точок зору. Керівникам він дає можливість налагодити взаємодію зі співробітниками, є своєрідною історією фірми, архівом її ідей та обговорень.

Блог має певні переваги перед такими внутрішньокорпоративними комунікаціями, як, наприклад, переписка по e-mail, оскільки коли листів стає занадто багато, це утруднює спілкування. Також не всі співробітники вміють правильно архівувати листи, у результаті чого вони згодом не знайдуть необхідну інформацію. Внутрішній блог – альтернатива або доповнення до корпоративних зборів, нарад,

особливо для працівників великих компаній, які часто не мають можливості проводити наради (наприклад, через дальність відстаней між філіями або зайнятість)<sup>161</sup>.

За даними російських дослідників<sup>162</sup>, 42 % корпоративних блогів розташовуються на власних доменах або сайтах компаній, 18 % – на сервері livejournal.com, 16 % – на Twitter.com. Більшість підприємств публікують у ньому близько 3 матеріалів на місяць. Частіше корпоративні блоги ведуть студії web-дизайну (85), ІТ, інтернет- і телекомунікаційні компанії (79), маркетингові й PR-агентства (56). Вони назвали й основні причини відкриття корпоративних блогів у Рунеті: інформування про товари та послуги (73 %), одержання зворотного зв'язку (64 %), збільшення збуту (36 %). Дослідники виявили, що 56 % компаній ведуть корпоративні блоги для своїх клієнтів, 19 % – для партнерів, 14 % – для співробітників. Основними показниками ефективності блогу підприємства називаються кількість коментарів (23 %), число читачів (18 %), використання цитат у ЗМІ (13 %). Для залучення читачів у блог у компаніях застосовуються розміщення зовнішніх посилань (28 %), френдування в соцмережах (23 %), проведення конкурсів (11 %), SEO і SMO (9 %). 79 % підприємств відзначили високу ефективність свого блогу.

Н. Флінн у книзі «Корпоративні блоги. Правила поведінки» називає низку цілей щодо внутрішніх комунікацій фірми, що працює у блогосфері:

1. Показати, що в організації є люди, готові до спілкування.
2. Представити керівників як передових філософів і компетентних постачальників інформації про компанію, галузь і ділове співтовариство взагалі. Дані опитувань свідчать, що 61 % організацій ведуть бізнес-блоги в основному для демонстрації передового мислення.
3. Додати теплоти образу менеджерів, показати, що вони є звичайними людьми, дружелюбні та готові піти назустріч людям.
4. Поліпшити спілкування між співробітниками (внутрішні блоги є прекрасним засобом для обміну знаннями усередині організації. Робочі команди та відділи можуть вести в них захищені паролем діалоги).
5. Підтримувати суспільні починання, важливі для усієї організації й/або соціуму.

---

<sup>161</sup> Корпоративный блог [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [uk.wikipedia.org/wiki](http://uk.wikipedia.org/wiki)

<sup>162</sup> Корпоративные блоги: статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://aweb.ua/seo-blog/korporativnyj-blog>

6. Використовувати бізнес-блоги замість відправлення електронних листів по підписці та масових розсилок. Завдяки їм організація легко може надавати інформацію своїм співробітникам та іншим людям і оновлювати її. Якщо потрібно змінити відомості, не потрібно повторно відсилати повідомлення, як у випадку з електронною поштою. Просто оновлюється запис у блозі, і читачі, повернувшись на сайт, побачать, що вона змінилася.

7. Зрозуміти реальні почуття співробітників до компанії та керівництва. Як написала газета «The New York Times», «для людей блог – прекрасний спосіб висловити все, що вони думають про свою роботу». На жаль, для деяких співробітників «він може стати прямою дорогою до звільнення».

8. Залучати нових співробітників. «Блог – ознака того, що компанія є передовою. Це особливо актуально для молодих людей, які вже не уявляють свого життя без блогінгу. Наявність програми бізнес-блогів може підвищити привабливість роботодавця в їхніх очах<sup>163</sup>.

Фахівці пропонують, що потрібно писати в корпоративному блозі. Д. Расторгуєв рекомендує розміщувати те, що стосується внутрішньої громадськості:

- основні тенденції у галузі діяльності фірми;
- готувати список 10 найпопулярніших твітерян галузі;
- огляд останніх виставок і конференцій у сфері діяльності фірми;
- готувати список 5 самих популярних блогів галузі;
- оголошувати про проведення конкурсів або акцій зі сторінок блогу;
- складати списки відповідей на питання, що часто задаються;
- готувати інтерв'ю з експертами та лідерами галузі;
- коментувати у блог-постах поточні події, що мають відношення до бізнесу та галузі;
- обговорювати останні галузеві дослідження в контексті бізнесу фірми;
- публікувати уривки із власних спостережень і досліджень;
- ставити запитання в Твіттері, а пізніше публікувати надіслані відповіді у блозі;
- цитувати та коментувати інтерв'ю з аналітиками сфери діяльності фірми;

---

<sup>163</sup> Флінн Н. Корпоративные блоги. Правила поведения / Нэнси Флинн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 320 с. – Режим доступа : <http://blogbook.ru/2008/03/12/25-tseley-korporativnogo-bloga/>

- узагальнювати в дайджесті найбільш значимі події галузі за тиждень або місяць;
- «зливати» цікаву інформацію про новинки<sup>164</sup>.

### **8.3. Можливості й специфіка Інтранету як каналу корпоративної комунікації**

**Корпоративний портал** – система керування внутрішнім інформаційним ресурсом компанії для ефективних внутрішніх комунікацій, колективної роботи над завданнями, проектами та документами. Він забезпечує вирішення таких завдань: швидкий пошук контактів співробітників; керування документами; управління завданнями та проектами; тайм-менеджмент – CRM (Customer Relationship Management); автоматизація бізнес-процесів; вирішення завдань продуктивності та безпеки тощо<sup>165</sup>.

**Структура корпоративного порталу** може містити у собі бібліотеку документів, класифікатор і систему тегів, новинні стрічки, календар подій і заходів, опитування користувачів, сторінки підрозділів і проектів, особисті сторінки користувачів, модуль пошуку<sup>166</sup>.

**Інтранет-система TopS BI** включає надання інформаційних ресурсів; новинні стрічки – оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотеку документів – корпоративна література, маркетингові матеріали, корпоративні процедури, форми та бланки; календар заходів – список заходів для участі співробітників; контактну інформацію працівників – довідник внутрішніх і мобільних телефонів, електронних адрес, кімнат, відділів; інформацію про відсутність співробітника – позначки про його наявність або відсутність на робочому місці; пошук – повнотекстовий пошук по текстовому інформаційному наповненню системи.

**Комунікаційні можливості Інтранет-системи TopS BI** охоплюють і форуми. Їх набір і права доступу до них легко змінюються з адмі-

---

<sup>164</sup> О чем писать в корпоративном блоге? Заметка Дениса Расторгуева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.blogging.ru/>

<sup>165</sup> 1С-Битрикс: Корпоративный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.1c-bitrix.ru/products/intranet/>

<sup>166</sup> Щемелев Р. Корпоративный портал как инструмент для организации внутренних коммуникаций в производственных компаниях / Р. Щемелев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.remmag.ru/admin/upload\\_data/remmag/12-4/Microsoft.pdf](http://www.remmag.ru/admin/upload_data/remmag/12-4/Microsoft.pdf)

ністративного інтерфейсу. Наприклад, можуть бути створені такі форуми: особисті оголошення (для розмов співробітників один із одним); дискусія з керівництвом (для спілкування працівників із керівництвом компанії); по підрозділах (форуми для спілкування співробітників про інтереси або спеціалізацію; опитування та голосування працівників; лист керівництву – зворотний анонімний зв'язок із керівництвом компанії; відкликання – відкликання та пропозиції щодо роботи Інтранет-системи)<sup>167</sup>.

Фахівці пропонують класифікувати корпоративні портали згідно з реалізацією рівнів взаємодії, які вони забезпечують:

- компанія – співробітники;
- підрозділи – підрозділи;
- співробітник – співробітник;
- компанія – партнери й інвестори;
- компанія – клієнти.

Вони визначають такі завдання корпоративного Інтранет-порталу:

- створення єдиного пункту доступу до корпоративних відомостей, джерел даних усередині та поза компанією;
- надання прозорого доступу до управлінської інформації, що міститься в різних інформаційних системах, що експлуатуються в організації, а також інших джерелах;
- ведення історії ключових показників діяльності підприємства, розрахунку необхідних показників на основі даних, що утримуються в його інформаційних системах;
- забезпечення взаємодії на рівнях компанія – співробітник, співробітник – співробітник, підрозділ – підрозділ і підтримка спільної діяльності між працівниками, відділами та службами установи<sup>168</sup>.

Найкращі приклади застосування Інтранет-технологій в Україні було представлено на першому конкурсі Інтранет-проектів **Intranet Awards UA**. До Інтранет-проектів фахівці відносять корпоративні портали; автоматизовані системи мотивації персоналу; корпоративні соціальні мережі; портали навчання, керування ідеями; окремі проекти в рамках корпоративних порталів або внутрішніх соцмереж.

---

<sup>167</sup> Надеин А., Кузнецов В. Корпоративные Интранет-порталы / А. Надеин, В. Кузнецов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-commerce.ru/analytics/analytics-part/analytics15.html#1>

<sup>168</sup> Надеин А., Кузнецов В. Корпоративные Интранет-порталы / А. Надеин, В. Кузнецов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-commerce.ru/analytics/analytics-part/analytics15.html#1>

У номінації «Управління знаннями» переможцем 2012 р. став проект «OTRplanet – єдина точка доступу до інформації для співробітників». Нижче подана його характеристика.

### **OTRplanet – єдина точка доступу до інформації для співробітників<sup>169</sup>**

OTRplanet – корпоративний портал OTR Bank – створювався з метою надання співробітникам єдиного пункту доступу до всіх необхідних робочих даних. Сьогодні це повноцінна база знань компанії. Тут можна знайти всі дані, що потрібні для роботи, а також матеріали для саморозвитку та навчання. Особливу увагу варто звернути на сайти підрозділів, які містять інструкції, шаблони, кращі практики та підтримуються в актуальному стані самими працівниками.

Крім знань на OTRplanet «живе» багато корисних інструментів інформування, навчання та залучення співробітників:

- новини та прес-релізи з рейтингами й коментарями;
- інтерактивні навчальні матеріали;
- тематичні блоги;
- опитування.

Основні особливості OTRplanet: бізнес-спрямованість і актуальність контенту; персоналізація, використання фотографій працівників у комунікаціях; актуальність персональних та організаційних даних співробітників; дійсно єдиний пункт доступу до корпоративних інформаційних ресурсів і сервісів. Портал щодня відвідує більше 80 % співробітників банку, що допомагає їм вирішувати свої завдання швидко й ефективно, тримати руку на пульсі компанії й бути ближче до колег із інших офісів OTR Bank.

У номінації «HR, PR-рішення» переможцем став проект «Комунікаційна мережа MyJTI». Нижче подана його характеристика.

### **Комунікаційна мережа MyJTI<sup>170</sup>**

Комунікаційна мережа MyJTI була створена в 2010 р. у відповідь на результати дослідження залучення персоналу 2009 р., яке показало, що необхідно поліпшити комунікацію між центральним офісом JTI Україна та «польовими» співробітниками. Передбачалося, що

---

<sup>169</sup> OTRplanet – единая точка доступа к информации для сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://intranetawards.com.ua/otrplanet>.

<sup>170</sup> Коммуникационная сеть MyJTI [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://intranetawards.com.ua/myjti>

формат соціальної мережі та можливість доступу навіть із будинку або інтернет-кафе зроблять «польових» та офісних працівників ближче один до одного, спростять обмін ідеями й інформацією в компанії.

Через 2 роки роботи мережі результати перевершили наші очікування: було ухвалене рішення об'єднати представництва в різних країнах у глобальну соціальну мережу для обміну досвідом, ідеями та кращими практиками.

Сьогодні МуЖТІ в Україні – це: обговорення та розвиток ідей, особливо «з полів»; можливість бути в курсі подій; адаптація новачків; навчання та розвиток; визнання колег; обмін досвідом. МуЖТІ у цифрах і фактах: 63 % співробітників – активні користувачі МуЖТІ, 69 груп по робочих інтересах і захопленням, 100 % питань обговорень із відповідями.

### **Контрольні питання**

1. Чому останнім часом електронні корпоративні комунікації одержують дедалі більше поширення?
2. Які достоїнства та недоліки властиві їм?
3. Які різновиди електронних корпоративних комунікацій виділяють Ф. Джефкінс і Д. Ядін?
4. Який засіб корпоративних комунікацій справедливо вважають найбільш оперативним інструментом інформування персоналу?
5. Які основні напрями радіовіщання можна виділити?
6. Які достоїнства та недоліки властиві радіо як засобу корпоративних комунікацій?
7. Назвіть достоїнства та недоліки телебачення як засобу корпоративних комунікацій.
8. Корпоративне телебачення, орієнтоване на персонал установи, виконує дві основні функції: інформаційну та навчальну. У чому їхні особливості?
9. У чому полягає своєрідність корпоративних фільмів для персоналу? Які їхні різновиди Вам відомі?
10. Існує думка, що Інтернет замінить традиційні ЗМІ. Якою мірою це відноситься до корпоративних ЗМІ?
11. Наведіть приклад типології сайтів.
12. Що таке блог, корпоративний блог?
13. Які достоїнства та недоліки властиві інтернет-блогам як засобу корпоративних комунікацій?

14. На думку Н. Флінн, які цілі щодо внутрішніх комунікацій мають фірми, які працюють у блогосфері?
15. Що потрібно писати в корпоративному блозі?
16. У чому проявляються можливості та специфіка Інтранету як каналу корпоративної комунікації?
17. Яку структуру може мати корпоративний портал?
18. Які типи корпоративних порталів виділяють фахівці згідно з реалізацією рівнів взаємодії, які вони забезпечують?
19. Завдання корпоративного Інтранет-порталу.
20. Наведіть приклади застосування Інтранет-технологій в Україні.

## **Тема 9. Корпоративні заходи**

### ***9.1. Сутність, цілі та завдання корпоративних заходів***

Сьогодні організація корпоративних заходів стала невід’ємною частиною внутрішньої політики компаній. Про їх користь уже не доводиться переконувати керівників, навчальні курси щодо них обов’язково включаються у програми підготовки професійних HR-менеджерів і бізнесменів. Вони стають важливим інструментом зміцнення колективів і залучення їх до корпоративної культури.

Корпоративні заходи виконують такі завдання: створення, підтримка й укріплення командного духу; зміцнення компанії; допомога новим співробітникам при знайомстві з іншими; формування корпоративної культури; навчання персоналу співробітництву в різних командах<sup>171</sup>.

Залежно від професіоналізму керівництва компаній корпоративним заходам відведене те або інше місце в роботі з колективом. Вважають, що вони здатні не тільки знімати напругу, стреси, виробляти навички командного почуття, але й нести просвітню функцію, підвищуючи загальний інтелектуальний рівень персоналу; сприяють формуванню у співробітників загального багажу знань та установок і прагнення йти в одному напрямі. Проведена робота з людьми на корпоративному заході – це інвестиція в перемогу команди, отже, й усієї компанії загалом. Фахівці справедливо зазначають, що кожен починає почувати себе не тимчасовим робітником, а членом родини

---

<sup>171</sup> Етикет корпоративних вечеринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tamada.tamadaroman.ru/konkursy-na-corp/etiket-korporativnyx-vecherinok.html>



одномумців із загальними цілями та планами на майбутнє, підвищується ефективність праці, зростає загальний здоровий тонус колективу.

Сучасні організатори корпоративних заходів прагнуть креативно підходити до кожного з них, чи то розважальні заходи, змагання, екскурсії, екстремальні трекінги, квести або комбінації всього перерахованого вище. Вони враховують і особливі побажання клієнтів, якщо такі виникають, рекомендують при підготовці корпоративних заходів враховувати такі принципи:

1. Всі корпоративні заходи, зокрема розважальні, повинні вирішувати не одне, а кілька завдань.

2. Вони мають виконувати певну діагностичну функцію.

3. Всі заходи повинні працювати на розвиток корпоративної культури компанії.

4. Вони мають нести позитивне мотиваційне навантаження.

5. Всі корпоративні заходи повинні сприяти набуттю досвіду успішної спільної діяльності всіма учасниками.

6. Вони мають бути цікавими<sup>172</sup>.

Проводячи корпоративні заходи, очевидними є тільки витрати, що несе компанія. Значення ж події зумовлюється, перш за все, соціально-гуманітарними наслідками. Про це говорять і аналітики, що досліджують цю проблематику: «Оцінка ефективності корпоративного свята складається з аналізу очевидного факту досягнення/не досягнення поставленої мети... Можна стверджувати, що єдиного способу аналізу ефективності корпоративного свята не існує. Ті варіанти, якими користуються компанії на даний момент, працюють не постійно й застосовні тільки до певного виду святкових заходів»<sup>173</sup>.

### **Критерії ефективності корпоративних івентів:**

1. **За підсумками заходу** оцінюються кількість співробітників, які прийшли (так як присутність добровільна, в такий спосіб вимірюється споконвічна лояльність і зацікавленість персоналу у внутрікорпоративних заходах); кількість осіб, що прийняли участь у конкурсі/акції

---

<sup>172</sup> Кроль Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Л. Кроль, Е. Пуртова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://sbiblio.com/biblio/archive/kiril\\_instrumenti/07.aspx](http://sbiblio.com/biblio/archive/kiril_instrumenti/07.aspx)

<sup>173</sup> Анализ эффективности праздничного мероприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.financemanages.ru/fins-278-1.html>

(незалежно від формату заходу ми створюємо щось, що повинне змусити людей активно діяти, навіть у підготовці фото, сценаріїв, костюмів, презентацій); кількість і якість відкликаних співробітників (усні та відео) (ця інформація обов'язково збирається після заходу).

2. **Періодична оцінка** ефективності корпоративних заходів включає класичні показники: плинність кадрів, кількість пропусків або постійних відгулів.

3. Для **визначення внутрішньокорпоративного клімату**, який створюється, у тому числі за рахунок заходів, регулярно оцінюється готовність співробітників брати участь в акціях, конкурсах компанії (за кількістю учасників), їх лояльність до організації (за результатами опитувань і анкетування, які проводяться щокварталу), привабливість підприємства на ринку праці (за кількістю заявок здобувачів на вакансії фірми та запити на працевлаштування у відсутності відкритих посад).

*1. Ігнорування (не йду на корпоративну вечірку, тому що це добровільно-примусовий захід).*

*2. Забути, що начальник усе бачить.*

*3. Недоречний одяг (футболка та джинси в ресторані, вечірній костюм на пікніку), звичайно, приверне увагу, але чи потрібна вона?*

*4. Докучання всім навколо розмовами про роботу (колеги прийшли відпочивати, а не працювати!).*

*5. Мені, я, мене, моя...*

*6. Хто з них шеф? Не варто нав'язуватися зі знайомством до керівника компанії. Йому це навряд чи сподобається.*

*7. Випрошувати підвищення заробітної плати.*

*8. Фривольне поводження з колегами протилежної статі й відкритий флірт, що переходить у відверте приставання.*

*9. Корпоративна вечірка – це скоріше продовження робочого офісу, ніж уседозволеність студентської п'ятки.*

*10. Вживати алкоголь понад міру.*

4. **Застосовані інструменти оцінки ефективності заходів:** письмові опитування, анкетування; запис відеовідгуків при індивідуальних і групових інтерв'ю; збір статистичних даних (без участі співробітників).

5. **Економічна ефективність:** вплив корпоративних заходів непрямий, але його значущість можна оцінити за ростом/зниженням про-

дуктивності праці; за активністю та кількістю впроваджуваних із ініціативи співробітників проектів і їх рентабельністю<sup>174</sup>.

Фахівці звертають увагу на ряд помилок<sup>175</sup>:

## 9.2. Типологізація корпоративних заходів

Існує багато спроб типологізації корпоративних заходів, які ґрунтуються на різноманітних критеріях. Наведемо кілька прикладів.

Залежно від цільової аудиторії фахівці пропонують виокремлювати такі види заходів:

1. **Corporate-events (HR-events)** – це різні корпоративні заходи, які влаштовуються в основному для співробітників компанії, хоча на них можуть запрошуватися клієнти або партнери. Їх мета – згуртувати команду та навчити її чомусь і відзначити яку-небудь подію.

2. **Trade-events** – ділові заходи з розважальною ноткою для клієнтів компанії, а також для дистриб'юторів, дилерів, партнерів. Це можуть бути презентації, семінари, прийоми, дегустації, конференції, форуми і т. д. Їх мета – презентація товарів або послуг, пошук нових партнерів, підтримка ділових зв'язків, обмін досвідом.

3. **Special-events** – ПР-заходи, організовані в основному для залучення та підвищення інтересу до компанії (шоу, концерти, рекламні заходи тощо). Їх мета – викликати інтерес до бренда компанії, презентація нового товару, підвищення іміджу підприємства на ринку<sup>176</sup>.

Залежно від технологій організації та проведення корпоративних подій виділяють корпоративні свята або вечірки, кейтеринги, ювілеї, team-building, організації ділових поїздок, конференції, презентації, семінари. Проаналізуємо особливості деяких із перелічених корпоративних заходів.

**Корпоративні свята або вечірки** – один із діючих механізмів нематеріального стимулювання персоналу. Це важливі заходи для будь-якої фірми або компанії, тому що на них співробітники спілкуються в неформальній обстановці, краще довідуються один про одного, що допомагає робочому процесу. Але для того, щоб зробити свято веселим і цікавим, недостатньо закупити багато їжі та спиртного.

---

<sup>174</sup> Берсенева С. В РЕСТЭК EVENTS мы оцениваем эффективность корпоративных мероприятий таким образом / Светлана Берсенева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rb.ru/blog/restecevents/showentry=1751234>

<sup>175</sup> Етикет корпоративних вечірок. 10 помилок на корпоративі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gala-concert.com/noviy/etiket.php>

<sup>176</sup> Романов В. В. Основы индустрии гостеприимства / В. В. Романов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.convdocs.org/docs/index-79216.html?page=6>

Це особливий сценарій, сюжет, конкурси та розіграші, які запам'ятовуються усім<sup>177</sup>.

Ще з древніх часів народ вимагав у правителів тільки двох речей – хліба та видовищ. І це не випадково. Без фізичної їжі гине організм, без їжі для емоцій – особистість. Прогрес людства нерозривно пов'язаний із розвитком сфери розваг. Із часом ставали різними види відпочинку, його форми, але одне залишалось незмінним – без розваг людина просто не могла. Як результат – починаючи з придворних блазнів, завжди були ті, хто розважав інших<sup>178</sup>.

Сьогодні ми живемо у світі, де панують ринкові відносини. Отже, завжди є певний товар, ті, хто його продає і споживає. Розвага, свято – це теж товар. Незважаючи на специфічність, він має всі його ознаки: ціну, виробника, споживача. Це створює ситуацію, що умови диктує споживач. Фахівці вважають, що кожний конкретний захід повинен починатися зі з'ясування, чого ж хоче замовник: просто «вбити» час, повеселитися від душі, вразити запрошених гостей або вирости духовно й інтелектуально? Якщо свято приурочено до певної дати, що тоді головне – загальний настрій чи все-таки сама подія, що відзначається? Одержавши відповіді на ці питання і з'ясувавши реальний кошторис свята, важливо скласти хоча б орієнтовний сценарій і обов'язково показати його замовникові. Завдяки цьому досягається дві цілі: по-перше, замовник оцінить серйозність виконавця, що не сподівається на експромт, по-друге, це позбавить організаторів від необґрунтованих претензій<sup>179</sup>.

**Кейтеринг** (від англ. cater – доставляти провізію; catering – громадське харчування) – комплексне обслуговування й організація виїзного ресторанного обслуговування. Створення атмосфери свята й комфорту за допомогою виїзного ресторану вважається турботою про ім'я компанії, її престиж, партнерів, а також співробітників. Професійне обслуговування корпоративної вечірки з нагоди утворення організації, презентації, відкриття нового підприємства або рекламної акції стане гарною демонстрацією серйозного та професійного підходу не тільки до бізнесу, але й до інших заходів<sup>180</sup>.

---

<sup>177</sup> Проведение праздников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.happycom.ru/provedenie>

<sup>178</sup> Етикет корпоративних вечірок. 10 помилок на корпоративі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gala-concert.com/noviy/etiket.php>

<sup>179</sup> Проведение праздников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.happycom.ru/provedenie>

<sup>180</sup> Кейтеринг в современной жизни [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.diligence-catering.com.ua/index.php?p=67>

## Різновиди кейтерингу<sup>181</sup>

**Кейтеринг усередині приміщення** (on-premise catering) подібний до звичайного обслуговування у ресторані, але тут окрім сервіровки столу пропонують спеціально обладнаний зал для проведення різних торжеств.

**Кейтеринг за межами ресторану** (off-premise catering) передбачає обслуговування офіціантами на території замовника, що дозволяє обслужити багато гостей. Страви готують у ресторані, а потім замовлення доставляється до місця свята.

**Договір на поставку** передбачає три напрями: обід готується в конторі замовника; напівфабрикати доставляються з подальшим приготуванням страв і їх роздачею; готові обіди привозять у пластиковому посуді.

**Соціальний кейтеринг** – пропозиція ресторанних послуг замовникові на його території. У цьому випадку використовується устаткування замовника для приготування страв.

**VIP-кейтеринг** – це виїзд працівників ресторану (професійних кухарів та офіціантів) з метою обслуговування або супроводу замовника під час його тривалих поїздок.

**Кейтеринг коктейлів і напоїв** – це, фактично, послуги виїзного бару, що є самостійною ланкою в організації святкових та інших торжеств або повністю супроводжує кейтеринг.

**Барбекю (пікнік)** проводять у гарну суху погоду на свіжому повітрі, використовуючи класичні страви, які готують на вогнищі.

**Team-building**<sup>182</sup> – пошук виходу із певної ситуації – тренінги з командоутворення, популярні серед видів активного корпоративного відпочинку на природі. Психологічна основа заходу полягає в тому, що вирвана зі звичних умов людина рідше вертається до стереотипів поведінки, мислення, що склались у них. В іншій обстановці виникає необхідність діяти по-іншому. Людина вчиться не тільки робити, але й сприймати, аналізувати ситуацію по-новому.

Емоційний підйом, накладений на необхідність діяти спільно, закладає новий принцип роботи – у команді, створює передумови для довіри до членів колективу. Форми проведення тренінгів із командо-

---

<sup>181</sup> Види кейтеринга [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.show-people.com.ua/dictionary/Types-of-catering>

<sup>182</sup> Тімбілдинг [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gala-concert.com/timbilding/>

утворення різні. Це може бути й мотузковий курс, і рольова гра, і подоба веселих стартів, і подолання смуги перешкод. Для виконання завдань не потрібно спеціальної фізичної підготовки. У тренінгах може брати участь будь-яка здорова людина.

Для організації командних тренінгів застосовують різне устаткування. Наприклад, позашляхову техніку в складних умовах пересіченої місцевості. Змагаючись, екіпажі джипів працюють із навігаційним обладнанням і радіозв'язком, вирішують технічні завдання з організації переправ на автомобілях. Відмінним інструментом для підтримки корпоративного духу є спорт, особливо такі його командні види, як футбол і боулінг. Багато компаній мають свої команди й беруть активну участь у турнірах із конкурентами та партнерами. Тут усе як у великому спорті: на змагання приїжджають групи підтримки, у які входять співробітники організації. Ще одна розвага на межі спорту та відпочинку – пейнтбол. Він прищеплює навички вирішувати завдання командою, а «провокуючи» співробітників на прийняття нестандартних рішень у стислий термін, сприяє виявленню в колективі лідерів.

Team-building сьогодні розглядається, по-перше, як ефективний інструмент керування персоналом компанії, що забезпечує не лише формування командного стилю роботи в організації, але й надає можливість реалізації особистісного та командного потенціалу учасників, підвищує якість процесів прийняття рішень, мотивацію, розвиває здатність приймати ефективні рішення в складній і швидкозмінній обстановці.

По-друге, це засіб вироблення корпоративної культури, що розвиває корпоративний імідж, емоційне й естетичне задоволення від результатів спільної діяльності, прихильність до корпоративної культури та цінностей підприємства, довіру до нього та членів команди.

По-третє, team-building є ефективним інструментом особистісного розвитку учасників, що формує особистісний потенціал, допомагає зрозуміти і прийняти цінності та принципи здорового способу життя, вдосконалює вміння приймати рішення в екстремальних ситуаціях.

**Проведення ювілеїв** (наприклад, фірми) – фактично, демонстрація наявного корпоративного стилю та культури, власних традицій. Це не тільки свято, але й спосіб забезпечити ще більше згуртування колективу, зміцнити корпоративний дух.

### 9.3. Технологія проведення корпоративних заходів для співробітників

Організація святкових заходів буде успішною тільки у випадку ретельного планування та гарної командної праці. І те, й інше не з'являється в одну мить. Однак якщо поставлено мету домогтися гарних результатів, із часом вони обов'язково прийдуть.

Організаторами різних корпоративних свят можуть бути івент-менеджери компаній або спеціалізовані івент-агентства.

Фахівця з організації корпоративних подій називають **івент-менеджер** (від англ. event – подія). Аналог цього терміна в українській мові – менеджер з організації корпоративних подій або менеджер проектів з організації корпоративних подій, хоча у класифікаторі професій він відсутній. Івент-менеджера відносять до професій майбутнього.

#### Посадові обов'язки івент-менеджера<sup>183</sup>

*Фахівця з організації корпоративних подій називають event-manager (англ. event – подія) (event-менеджер, івент-менеджер), менеджером з організації корпоративних подій, менеджером з організації святкових заходів і промоакцій.*

*Івент-менеджер відсутній в українському державному реєстрі професій, тому в трудовій книжці зазвичай просто пишуть «менеджер».*

#### **Основні обов'язки:**

- *організація корпоративних заходів, презентацій, прем'єр, вечірок, прогнозування медійного ефекту;*
- *розробка креативних ідей і концепцій;*
- *менеджмент заходів (створення сценарію, постановка, організація роботи підрядників);*
- *залучення спонсорських бюджетів;*
- *організація конференцій, інтенсивних програм та інших корпоративних заходів, семінарів, розробка й підготовка комерційних пропозицій, спеціальних програм для груп та індивідуальних клієнтів, проведення переговорів і ділових зустрічей, координація роботи з клієнтами, участь у тендерах і прямих продажах, знання особливостей ринку бізнес-туризму.*

*Івент-менеджер «збирає» подію в єдине ціле, відповідає за неї на всіх етапах підготовки та проведення. Подією може бути корпоративне свято, ювілей, ділова конференція, виїзний захід тощо.*

<sup>183</sup> Должностные обязанности ивент-менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.corpculture.ru/content/dolzhnostnye-obyazannosti-iventmenedzhera>

«Менеджер із корпоративних заходів відповідає за розробку стратегій клієнтських корпоративних подій і спеціальних поїздок, їх організацію та проведення у відповідності до міжнародних стандартів та індивідуальних вимог замовника. Розрізняють менеджерів із внутрішньокорпоративного піару та event-менеджерів, які працюють в агентствах»<sup>184</sup>.

Івент-менеджер бере участь у розробці ідеї сценарію й координує роботу сценариста. Готовий сценарій він оцінює не лише з позицій змісту події, але й з погляду витрат – це серйозна проблема для івент-менеджера, оскільки бюджети заходів далеко не завжди співпадають із задумками організаторів і керівництва компаній.

**Івент-агентства** пропонують спеціалізовані, уже заздалегідь підготовлені програми. Крім того, можна замовити розробку програми свята спеціально для своєї компанії.

Опис переваг (+) або недоліків (–) кожного з можливих організаторів різних корпоративних свят або подій подано у таблиці 9.1.

*Таблиця 9.1.*

**Переваги та недоліки самостійної підготовки або звернення до спеціалізованих агентств**<sup>185</sup>

<b>Робимо самотужки</b>	<b>Звертаємося до event-агентств частково або «під ключ»</b>
<p style="text-align: center;">«+»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність очікуванням і цілям.</li> <li>2. Економія грошей.</li> <li>3. Адекватність корпоративній культурі.</li> <li>4. Самореалізація співробітників, що беруть участь у підготовці та проведенні свят.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">«+»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Креативність.</li> <li>2. Професіоналізм/якість послуги.</li> <li>3. Економія часу.</li> <li>4. Питання престижу.</li> <li>5. Є з кого спитати.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">«–»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більші витрати (сил, часу).</li> <li>2. Конфліктність.</li> <li>3. Непрофесіоналізм.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">«–»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дорого, іноді не виправдано.</li> <li>2. Не відповідність корпоративній культурі.</li> <li>3. Відсутність включеності співробітників компанії в процес.</li> <li>4. Проблема «неправильного» вибору підрядника.</li> <li>5. Формалізм заходу.</li> </ol>

<sup>184</sup> Професії майбутнього: які вони? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://megasite.in.ua/3586-profesi-majbutnogo-yaki-voni.html>

<sup>185</sup> Глотова А. Корпоративные мероприятия для сотрудников. Матрица «10 шагов к празднику» / А. Глотова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.training-center.kpg.ru/default.asp?act=InPubl&id=1>



Перш ніж звертатись у спеціалізоване агентство, необхідно продумати завдання заходу (від них залежатиме вся програма свята), визначитися із його спрямованістю (свято в «піратському» або «гавайському» стилі, вечірка в стилі 30-х років, «На Дикому Заході», театралізований капуста-КВК, танцювальна вечірка), погодити бюджет.

**Сценарій** для кожної події розробляється спеціально з урахуванням загальних і поточних інтересів компанії, тобто в кожній конкретній вечірці повинна бути цілком розумна концепція. Розмір групи учасників може варіювати від кількох людей до групи в 30000. Якщо компанія розглядає родини співробітників як невід'ємну частину свого життя, то розробляється програма, орієнтована на включення й дорослих членів сім'ї, і дітей у єдине дійство. Дотримання певних правил етикету при відвідуванні корпоративних заходів не менш важливе, адже це може вплинути на становище в компанії, думку шефа про працівника.

### **Попередні питання для складання сценарію:**

**1. Цільова аудиторія.** Написання сценарію варто починати зі з'ясування того, хто буде глядачами – діти чи дорослі, заможні особи або малозабезпечені, люди вільної поведінки або пуритани? Вирішення цих питань може позбавити незручностей або й повного провалу заходу.

Дослідники зазначають, що 90 % випадків незадовільних результатів при проведенні свята прямо пов'язані з неправильною оцінкою цільової аудиторії. Коли люди приходять на захід, вони готові включитись у нього. У них є певні надії. І коли їх очікування абсолютно не виправдовуються, виникає дисонанс дії та сприйняття аудиторії. Саме тому, перш ніж приступити до планування заходу, слід уважно вивчити передбачуваних учасників і максимально адаптувати дію під їх звички й інтереси. Наприклад, якщо в компанії працює 80 % жінок і щоразу напередодні Нового року їх везуть вечеряти в гарний ресторан, не варто раптово міняти формат святкування на катання на лижах. У чоловічому колективі не підходять розваги типу конкурсу сценічної мови або акторської імпровізації. Для інтелектуально розвитої аудиторії не варто проводити вечір у стилі «карнавальної ночі», оскільки люди швидше за все почнуть розважатися тим, що стануть підраховувати відмінності вашого дійства від оригіналу. Тому підготовку до будь-якого колективного заходу слід почати з оцінки цільової аудиторії. Для цього необхідно відповісти на такі питання:

який склад запрошених; чим вони люблять займатися; чого вони не стануть робити; що може справити на них незабутнє враження?<sup>186</sup>

2. Треба максимально точно обговорити **час і місце проведення свята**, щоб врахувати фізичні та погодні чинники (сонячне світло або електричне освітлення, температура повітря, сильний вітер, опади тощо).

3. Визначення необхідного **устаткування, матеріалів, наявність декорацій, певної кількості людей**, потрібних для проведення заходу, поведінки у разі екстремальної ситуації.

4. **Вибір тематики.** Фахівці вважають, що будь-яку корпоративну вечірку можна стилізувати. Задана тема має бути скрізь: в оформленні приміщення (офісу), запрошень, виборі страв для меню, концертній і конкурсній програмах, подарунках, сувенірах і навіть у відповідному одязі. Найбільшу популярність, на думку українських івент-практиків, мають такі сюжети для корпоративних вечірок: «Оскар» – нагородження співробітників у різних номінаціях; піонерський – добре підходить для літніх пікніків, наприклад, один день у літньому таборі; радянський – що-небудь за традиціями недавнього минулого; спортивний – змагання, олімпіади, пейнтбол, боулінг та інші розваги, пов'язані зі спортом; національні вечірки – українська, грузинська, японська і т. д.; за мотивами фільмів, телепередач, казок – «Іронія долі», «Летюча миша», «Карнавальна ніч», «Поле чудес», «Вгадай мелодію», «Хто хоче стати мільйонером», «КВК», «Форт Баярд», «Бременські музики», «Шрек», «Агент 007»<sup>187</sup>.

Організація корпоративних свят, на думку професіоналів, передбачає:

- знаходження місця для проведення заходу (садиба, готель або пансіонат, ресторан, банкетний зал, теплохід, заміська галявина, будинок відпочинку, конференц-зал, спортивний центр, бізнес-центр або ін.);
- розробка сценарію корпоративного свята, виходячи зі специфіки діяльності компанії. Це підкреслить респектабельність і вишуканість корпоративної культури. Проведення корпоративних свят за спеціально підготовленим сценарієм може стати відмінним «знаряддям» у справі зміцнення команди;

---

<sup>186</sup> Организация корпоративных мероприятий: семь типичных ошибок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.hr-land.com/pages/art20090930\\_93981.html](http://www.hr-land.com/pages/art20090930_93981.html)

<sup>187</sup> Тематика корпоративних вечірок (сценарії) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://korporativus.com/korporativ/ukr/tematika.html>

- оформлення приміщення, де проходитиме захід, ефектними декораціями (відповідно до сценарію), квітковими композиціями або повітряними кулями;
- замовлення виїзного ресторанного обслуговування (кейтеринг). Організація корпоративних свят у такому стилі особливо сприяє зміцненню колективу;
- покладання проведення заходу на професійних ведучих і артистів, здатних розважити всіх, включаючи тих, хто присутній на святі лише за обов'язком.

### **Пам'ятка організатору корпоративного заходу<sup>188</sup>**

1. *Тема й форма заходу (презентація, банкет, пікнік, новорічна вечірка і т. д.)*
2. *Дата, місце проведення, кількість гостей.*
3. *Бюджет усього заходу (скільки виділено коштів).*
4. *Хто відповідає за організацію? Імена й телефони найнятих сторонніх осіб (ресторану, агентства, транспортної компанії).*
5. *Чи є сценарій? (якщо ні, то кому доручено його написати). Чи написані тексти (тези) виступів? (для бізнес-заходів).*
6. *Чи є гардероб? Чи охороняється він? Номера телефонів у місці проведення.*
7. *Як буде оформлене приміщення для свята (квіткові композиції, прикраси з повітряних кульок, новорічні композиції). Хто за це відповідає?*
8. *Чи є в приміщення для проведення туалет, освітлення, вода, опалення, місце для фуршету, кави-брейку, персоналу, що митиме посуд, підігріватиме страви тощо.*
9. *Чи є на там рекреаційна зона (для активного відпочинку, танців та ігор)?*
10. *Чи є місце для підключення й установки обладнання бізнес-центру?*
11. *Чи є необхідний бізнес-центр? Хто відповідає за його організацію?*
12. *Яке устаткування необхідне?*
13. *Перевірити обладнання бізнес-центру (для синхронного перекладу, ЕОМ, підключення до Інтернету, факс, принтер, телефони, меблі, трибуна, дошка для записів, проектор із комп'ютером, екран, проєкційний або плазмовий телевізор, акустика, мікрофони, освітлення).*
14. *Що уже є в наявності? Хто відповідає за оренду та доставку?*

<sup>188</sup> Несмеева А. Пособие по организации корпоративных праздников / Анна Несмеева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://nesmееva.narod.ru/other/korporativ\\_praznik.htm](http://nesmееva.narod.ru/other/korporativ_praznik.htm)

Фахівці вважають, що на підготовку значної події йде не менше 2-х місяців.

**Першим і найскладнішим етапом** є розробка сценарію заходу. Для того, щоб він вийшов гарним, важливо налагодити й підтримувати правильні відносини із замовником. Тільки завдяки тісному спілкуванню можна зрозуміти, чого він чекає, як бачить майбутню подію, одержати максимум інформації про співробітників компанії, корпоративні норми, побажання керівництва, й написати сценарій. Фахівці справедливо зазначають, що сьогодні дуже складно знайти оригінальну ідею: уже й у піонерів грали, на Алясці й на екваторі Новий рік зустрічали тощо. Люди настільки спокушені, що їм часто однаково, у космосі вони чи на Евересті. Саме тому головне – не здивувати гостей чим-небудь екзотичним, а включити колектив у подію.

Коли договір із замовником підписаний, починається **другий етап** – «складання» події. Це чимось нагадує роботу кухаря. Є багато якісних продуктів, але не факт, що борщ із них вийде смачним. Тут івент-менеджерові необхідні перевірені партнери та підрядники (творчі колективи й артисти, аніматори, ігротехніки, менеджери з підбору місця проведення події, звукорежисери, рекламно-виробничі компанії, фірми з прокату костюмів). Також потрібно домогтися, щоб вони спрацювали добре, з душею, не виходячи за рамки поставлених завдань.

Важливим чинником організації корпоративного заходу є фінансове забезпечення. Наведемо приклад вартості послуг\*, що надавалися одним із російських агентств.

### ***Сценарні та режисерсько-постановочні роботи***

*Сценарна заявка (загальна ідея проведення заходу), план заходу безкоштовно.*

*Креативний сценарій заходу – від 200 у.о.\**

*Режисерсько-постановочні роботи – від 300 у.о.*

*Розгорнутий сценарний план заходу – від 200 у.о.*

*Робота адміністративної групи – від 100 у.о.*

*Поздоровлення у віршованій формі – від 30 у.о.*

*Створення гімну – від 300 у.о., аранжувань – від 200 у.о.*

### ***Виїзне ресторанне обслуговування***

*Коктейль, кава-брейк – від 10 у.о., фуршет – від 30 у.о. на людину.*

*Шведський стіл – від 25 у.о., банкет – від 30 у.о. на людину.*

*Коровай – від 15 у.о.; торт – від 20 у.о.; фігурки на торт – від 10 у.о.*

*Оренда спеціалізованих меблів – від 100 у.о.*

### **Технічне забезпечення заходу**

*Оренда звукового устаткування – від 200 у.о., світлового обладнання – від 100 у.о.*

*Технічне забезпечення концертних майданчиків – від 800 у.о.*

*Караоке – від 30 у.о.; робота ді-джея – від 50 у.о.*

### **Відеопослуги**

*Формат DV (цифровий) – від 20 у.о. за 1 год.; видаткові матеріали – від 20 у.о.*

*Формат Betacam, DVСПРо – від 20 у.о. за 1 год.; видаткові матеріали – від 20 у.о.*

*Монтаж (1 год. роботи апаратної) – від 10 у.о.*

*Виготовлення відеофільмів – від 500 у.о., відеослайдів – від 200 у.о., презентацій – від 200 у.о.*

*Конвертація (копіювання) різних форматів – від 5 у.о.; тиражування – від 5 у.о.*

*Виготовлення DVD – від 30 у.о.; проекційне устаткування – від 200 у.о.*

*Багатокамерна зйомка із трансляцією в реальному часі – від 1000 у.о.*

### **Розважальна програма**

*Ведучий(а) (ведення програми 5–6 год.) – від 300 у.о.*

*Шоу-балет (5 номерів) – від 500 у.о.; аніматори, інтерактивні клоуни – від 70 у.о.*

*Гоу-гоу танцівники, помічники у веденні дискотеки – від 50 у.о.*

*Оригінальні циркові номери – від 150 у.о.*

*ВІА (різний репертуар) – від 300 у.о. Також будь-які інші артисти на Ваш вибір!*

*\*усі ціни наведені із розрахунку 1 у.о. = 30 руб.<sup>189</sup>*

Важливість правильної організації свят часто недооцінюється керівництвом компанії. Тим часом планування корпоративних заходів повинне бути частиною загальної стратегії підприємства та відповідати цілям і завданням його кадрової політики.

Оскільки бюджет компанії не завжди дозволяє проводити корпоративні свята з розмахом, виникає проблема заощадження. Якщо бюджет заходу досить скромний, на думку деяких дослідників, можна заощаджувати так:

---

<sup>189</sup> Стоимость проведения корпоративного захода (Праздничное агентство «Beautiful Life») [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.beautifullife.ru](http://www.beautifullife.ru).

- самостійно прикрасити місце, де проходить торжество;
- не запрошувати відомих артистів і ноуменів;
- відмовитися від дорогих феєрверків і спец ефектів;
- вибрати місце проведення свята поруч із вдалою транспортною розв'язкою (наприклад, біля станції метро), щоб заощадити на транспортних видатках;

- не закупувати запрошувальних листівок (досить сповістити співробітників в усній формі та повісити оголошення про дату й місце, де відбудуватиметься захід);

- не проводити фото- та відео зйомку;
- замість оркестру або групи музикантів запросити ді-джея з підходящою музичною програмою;

- вибрати ресторан з гарною репутацією, але не в центрі міста;
- написати сценарій свята, провести конкурси й ігри самотужки<sup>190</sup>.

#### **Бажано не заощаджувати на:**

- гарній кухні;
- якісних спиртних напоях;
- достатній кількості й зручності місць для розташування співробітників у приміщенні, в якому проходить свято (1,5–2 м на людину);
- гарному ведучому;
- якісному звуці (мікрофонах, акустичній системі для посилення або відтворення звуку);
- оригінальній музичній програмі;
- символічних подарунках, сувенірах, призах для переможців конкурсів<sup>191</sup>.

Міжнародна організація професіоналів ділового подієвого ринку в Канаді (MPIFC) оприлюднила дані про внесок івент-ринку в канадську економіку. MPIFC вперше замовила дослідження на тему економічного внеску івент-бізнесу в Канаді в загальний фінансовий клімат країни маркетинговим фірмам Maritz Research Canada і Conference Board of Canada. Результати проаналізованих показників по всьому обсягу ринку сьогодні оголошені тільки на 2006 р. Й усе-таки це перший досвід, вартий уваги.

---

<sup>190</sup> Корпоративные праздники «от и до» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=431>

<sup>191</sup> Корпоративные праздники «от и до» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=431>

*Так, відповідно до дослідження, сектор різного роду ділових зустрічей і зборів у Канаді за 2006 р. зібрав 32.2 млрд дол. (прямі видатки замовників), задіяв 70.2 млн event-фахівців, з яких 235500 чоловік працюють у цій сфері постійно.*

*Усього за рік було проведено 671000 зустрічей на 1517 майданчиках Канади. З усіх проведених бізнес-зустрічей 391000 йшли під грифом «інші бізнес-зустрічі» (тобто, близько 60 %), тоді як 126000 називали конференціями та конгресами, 12000 – івент-заходами, 11000 – бізнес-виставками й 7000 – споживчими показами.*

*Близько 57 % задіяних у проведенні заходів людей – це резиденти країни, ще 39 % – канадці з інших областей, а близько 4 % – більше 2,4 млн чоловік – приїжджі зі США й інших держав.*

*Із усіх організаторів свят 75 % проводили зустрічі в готелях і на виїзді, близько 20 % – на майданчиках для проведення різного роду івентів, 7 % – у спеціалізованих місцях (типу конференц-центрів).*

Утім, це далеко не всі відомості, наведені у звіті, що є результатом дворічного збору та вивчення відомостей щодо зазначеного сегмента ринку. При цьому керівники впевнені: це дослідження було необхідним, щоб сектор ділових зустрічей і спеціальних заходів сприймався як адекватна частина економіки.

Голова MRFCS Р. Пласкет вважає, що воно – «ограничений діамант», тому що наочно демонструє, що «сектор ділових зустрічей і заходів – важлива частина економіки загалом: беруть участь в організації серйозні структури, що забезпечують велику кількість робочих місць. Думаємо, такі дослідження повинні допомагати в розвитку індустрії»<sup>192</sup>.

### **Контрольні питання**

1. Які основні завдання ставлять компанії у корпоративних заходах?
2. Яке значення мають корпоративні свята?
3. Чому користь від корпоративних заходів залежить від їх професійної організації?
4. Яких принципів рекомендують дотримуватися при підготовці корпоративних свят?
5. Яких помилок, на думку фахівців, варто уникати при підготовці корпоративних заходів?
6. Які види заходів виокремлюють залежно від цільової аудиторії, технологій організації та проведення корпоративних подій?

---

<sup>192</sup> Event-рынок в Канаде [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/read/article/41488>

7. У чому специфіка корпоративних свят і вечірок?
8. У чому специфіка кейтерингу?
9. Які існують різновиди кейтерингу?
10. У чому специфіка team-building?
11. Хто, як правило, буває організатором різних корпоративних свят?
12. Які посадові обов'язки виконує івент-менеджер?
13. Які послуги надають івент-агентства в організації та проведенні корпоративних заходів?
14. Як складається сценарій події?
15. Що передбачає організація корпоративних свят?
16. На чому можна, а на чому не варто заощаджувати?
17. Які існують критерії ефективності корпоративних івентів?

## **Тема 10. Комунікаційний аспект корпоративної соціальної відповідальності**

### ***10.1. Корпоративна соціальна відповідальність та її комунікаційна природа***

У сучасному комерційному середовищі важливе значення має концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Дослідники підкреслюють, що КСВ з 2000 р. стала одним із пріоритетів ЄС. У Великобританії заснований пост міністра із проблем КСВ. У липні 2001 р. Європейська комісія опублікувала «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність», а 2005 р. був оголошений у ЄС роком соціальної відповідальності. Сьогодні КСО стає важливим фактором формування політики провідних компаній США, Великобританії, інших розвинених країн<sup>193</sup>.

«Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, що відображає добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства й захисті навколишнього середовища. Ціль – взаємодія із зацікавленими сторонами: акціонерами, інвесторами, споживачами,

---

<sup>193</sup> Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие [Текст] / Г. Л. Тульчинский ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. – 236 с. – С. 15.



владою та неурядовими організаціями»<sup>194</sup>. Це повністю узгодиться з цілями з побудови сприятливого іміджу корпорації, тобто загального уявлення (набір переконань і відчуттів), яке складається у суспільстві про установу. І як наслідок – КСВ сприятливо впливає на ділову репутацію корпорації<sup>195</sup>.

Оскільки у структурі КСВ дві частини (**внутрішня** – відношення до акціонерів і персоналу, розвиток людських ресурсів на підприємстві та **зовнішня** – виконання вимог законодавства, добродійність, екологічна діяльність, взаємодія із владними структурами, участь у розвитку місцевого співтовариства, активність компанії в кризових ситуаціях), проблематика корпоративної соціальної відповідальності дедалі більше стає аспектом внутрішньокорпоративних комунікацій<sup>196</sup>.

Поширення в українському бізнес-просторі концепції корпоративної соціальної відповідальності вимагає забезпечення професійної підготовки фахівців. Проаналізуємо вимоги до менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, що висуюються в оголошеннях кадрових агенцій.

### **Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності**

#### ***Основні функціональні обов'язки***

*Координує та здійснює КСВ-діяльність, бере участь у здійсненні внутрішніх і зовнішніх комунікацій банку. Координує роботу підрядників.*

#### ***Корпоративна соціальна відповідальність***

*Бере участь у розробці й актуалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), виступає лідером із окремих КСВ-проектів у банку, координує роботу колег із усіх інших напрямів роботи, які відносяться до корпоративної соціальної відповідальності й сталого розвитку. Веде активний діалог зі стейкхолдерами. Проводить звіти по КСВ і здійснює комунікаційну підтримку проектів. Співпрацює з підрозділами банку для здійснення проектів КСВ.*

<sup>194</sup> Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. – Brussels, 2001. – Режим доступу : [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)

<sup>195</sup> Кочетова В. С. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративных коммуникаций / В. С. Кочетова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mediascope.ru/node/573>

<sup>196</sup> Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие [Текст] / Г. Л. Тульчинский ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. – 236 с. – С. 31.

### ***Зовнішні комунікації***

*Бере участь у формуванні стратегії зовнішніх комунікацій, відносин із національними та регіональними ЗМІ; підготовці заходів, спрямованих на комунікацію зі ЗМІ; підтримує комунікації в нові медіа. Співпрацює з підрозділами банку для здійснення внутрішніх комунікацій.*

### ***Внутрішні комунікації***

*Бере участь у розробці стратегії внутрішніх комунікацій, її реалізації, а також проектів та інших ініціатив для внутрішніх комунікацій. Співпрацює з підрозділами банку для здійснення внутрішніх комунікацій.*

### ***Вимоги до кандидата***

***Освіта:*** вища (фахівець, магістр).

***Досвід роботи:*** не менше 3 років роботи в ПР, досвід роботи в сфері КСВ.

***Формальні вимоги:*** вільне володіння MS Office (Word/Excel/Access), Internet.

***Навички:*** вільне володіння й копірайтинг (усний і письмовий) російською, українською та англійською мовами<sup>197</sup>.

Корпоративна соціальна відповідальність сприяє побудові гармонійних відносин зі всіма зацікавленими сторонами корпорації, саме тому практики КСВ позитивно впливають як на зовнішній, так і внутрішній імідж і бренд фірми, а практики соціальної відповідальності бізнесу, на думку фахівців, відповідно розширюють спектр комунікаційних можливостей зв'язків із громадськістю корпорацій. Мабуть, саме тому російська авторка І. Демидова справедливо вважає, що КСВ варто розглядати з погляду комунікацій. Дослідниця підкреслює, що КСВ – це відношення, **спонукальний аспект комунікації**, який регулює усе інше: і змістовні, і поведінкові аспекти. Якщо ставлення до споживача безвідповідальне, то і він не любитиме такий бізнес, такої послуги не хотітиме і такий продукт йому не потрібен<sup>198</sup>.

---

<sup>197</sup> Менеджер по корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rabota.ua/company782/vacancy4950670>

<sup>198</sup> Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие [Текст] / Г. Л. Тульчинский ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. – 236 с. – С. 19.

З іншого боку, оскільки КСВ базується на взаємодії із зацікавленими сторонами, серед яких важливе місце займає персонал організації, це обумовлює ще один комунікаційний аспект КСВ – з'ясування думок та інтересів усіх працівників, щоб максимально врахувати їх у майбутньому.

Усе це дозволяє науковцям стверджувати: дослідження нових комунікаційних можливостей зв'язків із громадськістю, які з'являються при впровадженні в діяльність корпорації практик соціальної відповідальності бізнесу, представляє великий науковий інтерес. Нові види текстів, підходи до комунікації із цільовими аудиторіями, заходи, можливості щодо вдосконалювання корпоративної ідентичності – усе це здатна привнести корпоративна соціальна відповідальність і як кінцевий результат позитивно відбитися на репутації корпорації<sup>199</sup>.

Американські організації Footprint Talent і WAP Sustainability, які спеціалізуються на КСВ, провели масштабне дослідження з метою виявити ідеальний образ фахівця із соціальної відповідальності. Було визначено ряд ключових знань і навичок цього спеціаліста, зокрема: здатність реалізації корпоративного громадянства з урахуванням соціальних і ділових інтересів як для компанії, так і суспільства; навички в побудові взаємовигідних і довірчих відносин із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими групами; уміння комунікувати усередині компанії та поза нею; здатність реалізовувати стратегію за допомогою розробки виконавчих ініціатив; знання, що дозволяють установлювати й відслідковувати виконання короткострокових і довгострокових цілей, а також показників ефективності.

Згідно з дослідженнями, більшість фахівців у КСВ (93 %) – вихідці зі сфери комунікацій: для 24,2 % «рідною» галуззю є PR, 22,6 % – корпоративні комунікації, 23,9 % – маркетинг. Кількість жінок у соціальній відповідальності перевищує чоловіків утричі. Однак, чим вище по організаційній вертикалі, тим більше ця пропорція міняється. 49,7 % топ-менеджменту в області КСВ становлять саме представники «сильної» статі.

Близько половини опитаних фахівців мають ступінь бакалавра, 15,6 % закінчили вищий навчальний заклад магістрами, 12 % є власниками диплома МВА. 72,6 % мають формальну освіту в галузі корпо-

---

<sup>199</sup> Кочетова В. С. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративных коммуникаций / В. С. Кочетова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mediascope.ru/node/573>

ративного громадянства, 19,9 % – дипломи про освіту в області соціальної відповідальності, 52,7 % відвідували семінари та курси поза компанією.

Портрет типового менеджера КСО, який одержали бостонські дослідники (Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCC)), виглядає так: це біла жінка старше 35 років, має ступень бакалавра, досвід роботи в некомерційних організаціях або комунікаціях, працює в міжнародній компанії зі списку Fortune 1000, підпорядкована віце-президентові або директорові компанії, у повсякденній діяльності приділяє питанням корпоративного громадянства від 75 до 100 % часу. Річна зарплата 80 % фахівців вище 60 000 дол., 44,4 % – від 70 до 110 тис. дол. Що цікавить спеціалістів у КСВ у їх роботі? Це три головні фактори: наявність цікавих проектів; участь у житті суспільства; можливість вчитись і розвиватися<sup>200</sup>.

## ***10.2. Різновиди корпоративної добрودійності***

Соціально-відповідальна діяльність компаній може бути описана різними термінами. Серед найуживаніших українські дослідники називають такі: благодійність бізнесу, корпоративна філантропія, стратегічна корпоративна філантропія, корпоративне громадянство, корпоративна соціальна відповідальність, соціальні інвестиції, соціальна венчурна філантропія тощо. Наявність такої кількості термінів не випадкова, адже їхня поява відбувалася поступово, відповідно до еволюції етапів розвитку благодійності як вагової складової життєдіяльності суспільства та розвитку благодійності в бізнесі<sup>201</sup>.

Специфічним і досить ефективним методом впливу на громадськість сьогодні є корпоративна філантропія.

**Корпоративна філантропія** – добровільне пожертвування компанією частини її прибутку або інших ресурсів. Філантропію часто отожднюють із благодійництвом, проте ця діяльність, на нашу думку, є

---

<sup>200</sup> Менеджер по КСО: какой он? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.csrjournal.com/akcent/3680-menedzher-po-kso-kakoy-on.html>.

<sup>201</sup> Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К. : Салютіс, 2010. – 60 с.

більш широкою, оскільки ресурси можуть добровільно розподілятися їхніми власниками і з різною метою, й у різних формах, у тому числі як благодійництво.

Щодо персоналу вона може здійснюватися компанією у двох формах:

- прямо (програма прямих корпоративних пожертвувань),
- опосередковано (корпоративне волонтерство).

Корпоративна філантропія в широкому розумінні (як корпоративна соціальна відповідальність або корпоративна добродійність) охоплює **меценатство, благодійництво та спонсорство**. Т. Лебедева зазначає, що навряд чи честолюбний радник римського імператора Гай Меценат міг передбачити, що меценатство та спонсорство на порозі ХХІ ст. перетвориться в «найефективніші форми подій», і слово, похідне від його імені, буде на устах у цілих поколінь експертів, серйозно стурбованих пошуком шляхів створення відомості компаній і підприємств. Хоча заради справедливості треба зазначити, що меценатство виникло ще задовго до Мецената в Єгипті та Давній Греції.

**Благодійництво** – безкорисливе надання фізичним чи юридичним особам грошової або матеріальної допомоги, яка може мати вигляд грошової підтримки або купівлі за рахунок благодійника потрібних об'єкту благодійництва речей. Об'єктами благодійництва, як правило, є люди або організації, які мають дуже обмежені джерела для існування: діти, хворі, інваліди, заклади освіти, охорони здоров'я, будинки для людей похилого віку тощо. Суб'єктами благодійництва можуть бути як окремі особи, так і установи (не обов'язково комерційні).

Благодійництво пов'язане з соціальною сферою і на відміну від інших форм матеріальної допомоги не пов'язане безпосередньо з очікуванням будь-якої прямої віддачі чи прибутків. Воно також ніколи не обумовлюється обов'язковими інформаційними або рекламними заходами. **Головна мета благодійницької діяльності** – формування іміджу. Благодійник має на меті продемонструвати, як мінімум, свою гуманність, людяність, стурбованість невирішеними соціальними проблемами, громадську зрілість, свідомість тощо, як максимум – власні матеріальні можливості.

Поряд із благодійництвом як формою допомоги в соціальній сфері існує такий різновид матеріальної підтримки в галузі культури, як **меценатство**. Це фінансова або матеріальна допомога працівникам сфери культури та мистецтва (артистам, художникам, письменникам

тощо), а також вкладання грошей у розвиток культури – відкриття музеїв, галерей, виставок, поновлення їх новими експонатами.

Оскільки майже в усіх країнах державної підтримки для розвитку культури явно недостатньо, а її комерціалізація не бажана через різні причини, без меценатства не обійтися. Воно спрямоване на підтримку іміджу мецената, хоча іноді супроводжується й вирішенням рекламних чи інформаційних завдань.

Найпоширенішим видом матеріальної підтримки сьогодні стало **спонсорство**. Це фінансова чи матеріальна підтримка фізичних або юридичних осіб у різних сферах суспільного життя. Вона не може, на нашу думку, вважатися благодійництвом, оскільки не є такою вже й безкорисливою. Спонсорство завжди має чітко поставлені цілі, які пов'язані не лише з підтримкою іміджу, а й з отриманням певних прибутків прямо або опосередковано. Невипадково спонсорів часто сприймають не як благодійників, а як фінансових і ділових партнерів.

Служби ПР можуть виконувати різні функції щодо спонсорства:

- PR-мени комерційних установ шукають кращі можливості для вкладання грошей, некомерційних – кращих спонсорів для забезпечення діяльності своєї організації;
- і перші, і другі можуть у певних умовах виступати як об'єкти та суб'єкти спонсорської діяльності.

#### **Форми спонсорства:**

1. Інвестування, тобто повне або часткове фінансування тих чи інших проектів, заходів.

2. Створення фондів чи асоціацій, які б займалися благодійництвом або спонсорством.

3. Подарункова діяльність (допомога не грошима, а речами: школі – комп'ютери, книги, музею – експонат, картинній галереї – полотно художника тощо).

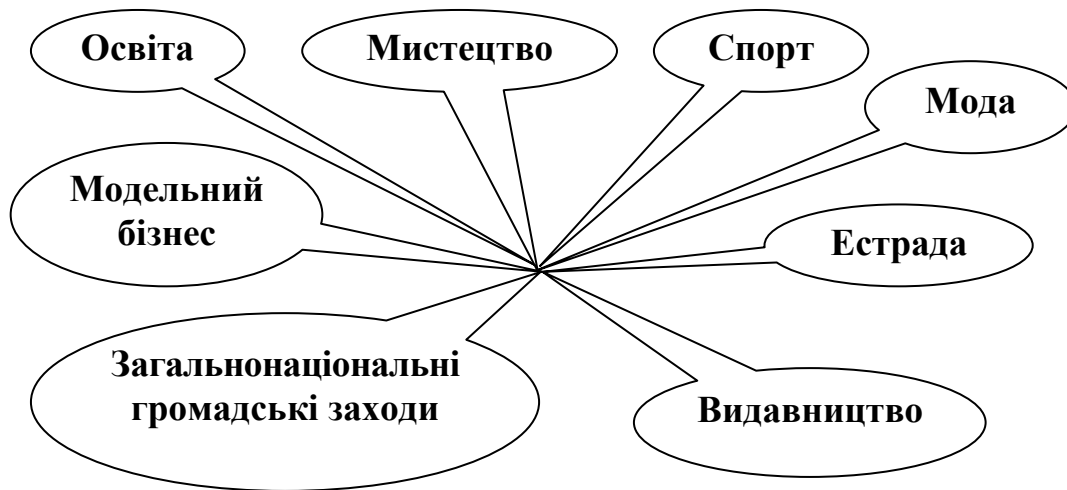
4. Створення преміальних фондів (стипендії, нагороди, призи тощо).

5. Надання безкоштовних рекламних або інформаційних послуг (безкоштовні інформаційні повідомлення про заходи чи події часто називають інформаційним спонсорством).

6. Надання безкоштовних послуг (безкоштовні відвідування музеїв, театрів, кінотеатрів, здійснення поїздок, екскурсій тощо).

Оскільки спонсорство невід'ємно пов'язане з рекламою, існують різні види спонсорів, які розрізняються за їх зв'язком із рекламними послугами. А. Райцин виділяв 4 категорії: «чисті» рекламодавці, які купують увесь рекламний пакет; спонсори, які здійснюють допомогу

з метою підтримки свого іміджу; рекламодавці, які купують лише частину рекламних послуг; спонсори, які надають рекламні й інформаційні послуги (виробляють аудіо- та відеоролики, надають рекламні площі в газетах і журналах)<sup>202</sup>.



Мал. 10.1. Основні напрями спонсорської діяльності в Україні

**Основні тенденції корпоративного благодійництва, виявлені у дослідженні «Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід»<sup>203</sup>:**

1. Середня тривалість роботи сучасних українських компаній у сфері благодійництва не перевищує 7 років.

2. Благодійна діяльність більшості організацій, які взяли участь в опитуванні, спрямована на своїх працівників та їхні сім'ї (90 %), а також на дітей (86 %). Допомогу сиротам і студентам надають відповідно 70 % та 68 % компаній-респондентів. Майже половина учасників дослідження підтримують людей із особливими потребами (56 %) та молодь (54 %).

3. Компанії охочіше взаємодіють безпосередньо з представниками цільової аудиторії своїх благодійних програм. Вони надають допомогу безпосередньо адресатам (68 %) або самостійно виконують благодійні програми (68 %). Не набуло широкого розповсюдження використання волонтерської діяльності співробітників (28 %).

<sup>202</sup> Капітал. – 1998. – № 2, 77.

<sup>203</sup> Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К. : Салютіс, 2010. – 60 с.

4. У більшості компаній для благодійництва є два основні джерела фінансування: окремий бюджет (61 %) та бюджету PR-департаменту (52 %). Реальні розміри наданої матеріальної та нематеріальної допомоги учасники дослідження воліють зберігати в таємниці.

5. Компанії намагаються функціонально організувати благодійну діяльність у межах відповідальності одного департаменту зі спеціальним контролем директора організації або одного з його заступників (чи без нього). Засновники й акціонери мають суттєвий (у 48 % спостережень) чи визначальний (у 20 %) вплив на політику та стратегію благодійництва установи.

6. Основними формами роботи з бізнес-партнерами у благодійній діяльності є обмін інформацією (92 %) та спільне фінансування (62 %). Найбільш поширеними сферами роботи є соціальний захист (85 %), освіта (69 %) та охорона здоров'я (62 %).

7. 96 % компаній, що взяли участь в опитуванні, намагаються відстежувати ефективність своїх благодійних програм, їхній вплив на цільову аудиторію та громадську думку всередині та ззовні організації. Водночас комплексної системи моніторингу в більшості з них немає.

8. Звітування про результати своєї благодійної діяльності тією чи іншою мірою практикують 96 % компаній, що взяли участь у дослідженні. В системі внутрішнього звітування найбільш поширеними є розміщення інформації у вісниках організації (86 %) та оприлюднення під час загальних зборів колективу чи інвесторів (59 %). Серед зовнішніх каналів комунікації найпопулярнішими є мережевий ресурс компанії (96 %) та ЗМІ (74 %), через які розповсюджуються відомості про результати благодійної діяльності.

9. Найбільшими ризиками для розвитку благодійності в Україні, на думку учасників дослідження, є недосконале законодавство (63 %) та ставлення держави до філантропії (55 %). Третина компаній (32 %) зіштовхується з недовірою суспільства до благодійних програм.

10. Вирішальними факторами, які впливають на благодійну діяльність організації, є мета (про це заявили 84 % опитаних), форма благодійності (63 %) та розмір пожертв (58 %).

11. Такі фактори, як ставлення суспільства до благодійництва компаній і публічне визнання такої діяльності підтримали лише 29 % та 17 % респондентів відповідно.



### **10.3. Корпоративне волонтерство**

Специфічною формою корпоративно-відповідальної діяльності дедалі більше стає корпоративне волонтерство. Волонтером може бути будь-який працівник компанії незалежно від віку, статі, стажу роботи на підприємстві та посадових обов'язків. Участь у програмі є добровільною, але не звільняє людину від виконання своїх основних посадових обов'язків.

**Корпоративне волонтерство** – політика компанії, спрямована на залучення працівників до благодійної та волонтерської діяльності. Це не просто організація одноразового суботника чи спільний похід до дитячого будинку. Корпоративне волонтерство – це частина корпоративної культури, що ґрунтується на гуманістичних цінностях, усвідомленні важливості ініціативи, солідарності та відповідальності<sup>204</sup>.

В українському Центрі «Розвиток КСО»<sup>205</sup> виділяють три варіанти добровільної участі співробітників у благодійних проектах: базовий, стратегічний та інтегрований.

**Базове волонтерство** – участь у проектах із різних сфер, не пов'язаних з бізнес-цілями підприємства. Така активність здійснюється, як правило, у вільний час, а компанія не займається обліком витрачених коштів і підведенням підсумків.

**Стратегічне волонтерство** реалізується завжди згідно з головними пріоритетами роботи організації, а обрані програми мають підтримку на всіх рівнях: від рядових співробітників до топ-менеджерів. Компанія активно будує партнерські взаємини з іншими фірмами й усілякими способами заохочує своїх працівників, які беруть участь у благодійних проектах.

**Інтегроване волонтерство** характеризується якісними відмінностями від попередніх двох форм добродійності: чітка спрямованість програм на реалізацію бізнес-цілей та одержання конкретної вигоди; залучення всіх рівнів співробітників; облік ролі стейкхолдерів і ступеня їх впливу на бізнес; розвиток персоналу та підвищенні

---

<sup>204</sup> Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К. : Салютіс, 2010. – 60 с.

<sup>205</sup> Волонтерство: забота об обществе и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.csrjournal.com/akcent/5272-volonterstvo-zabota-ob-obschestve-i-motivaciya-personala.html>

впізнаваності бренда; обов'язкова оцінка ефективності та користі волонтерських програм.

Фахівці вважають, що великі компанії схильні до застосування останніх двох типів корпоративного волонтерства. Вони говорять про досвід провідних організацій:

- IBM надає своїм співробітникам додатковий час, який вони можуть присвятити вирішенню суспільно важливих завдань. Компанія створила внутрішній підрозділ Corporate Services Corp., що поєднує 600 перспективних працівників для вирішення важливих проблем у країнах, що розвиваються. На думку віце-президента IBM Стенлі Літоу, це об'єднання є певним прототипом «корпоративного Корпусу миру»;

- компанія Patagonia успішно продавала спортивний і туристичний інвентар і займалася добродійною діяльністю. Зокрема, кожний співробітник міг пройти оплачуване стажування в обраній ним природоохоронній організації;

- у компанії Dell створювалася так звана «група екоефективності», завданням якої було втілювати ідеї працівників щодо покращення екологічної ситуації;

- певна увага волонтерству приділялася й в Intel. На рівні топ-менеджменту тут курирувалася робота програми Intel Involved, досягненням якої була витрата мільйону годин добровільних робіт на благо місцевих шкіл. У комунікаційній системі Intel існувала внутрішня блогосфера та соціальна мережа, що поєднували різні групи працівників, які можуть спільно реалізовувати свої благодійні ініціативи;

- найбільший світовий лідер із програмного забезпечення – корпорація Microsoft – дозволяє своєму персоналу три робочі дні в році повністю витратити на соціальні потреби. Як і багато інших компаній, глобальний гігант оплачує цей час. Таке явище має свою назву – «Dollars for does» («Гроші за справу»). Українське представництво компанії також залучає свій персонал до проведення освітніх занять у вітчизняних школах. Їх ціль – підвищення безпечного використання Інтернету дітьми<sup>206</sup>.

У дослідженні The Conference Board називаються 5 основних бізнес-навичок, побудова яких відбувається внаслідок успішної реалізації волонтерських програм: комунікативні; організаційні та навички управління часом; навички побудови відносин (реляційні); проектно-

---

<sup>206</sup> Волонтерство: забота об обществе и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.csrjournal.com/akcent/5272-volonterstvo-zabota-ob-obschestve-i-motivaciya-personala.html>

го менеджменту (планування, складання бюджету, звітності, оцінювання результатів); виживання (вміння обирати пріоритети та боротися зі стресом)<sup>207</sup>.

У програмі корпоративного волонтерства ПАТ «Прикарпаття-обленерго» «Наш суперагент» зазначається, що компанія для її реалізації безкоштовно надає приміщення, транспорт, канцелярське приладдя й інші необхідні матеріали. Вона створює сприятливі умови для волонтерів із числа працівників, які можуть використовувати для відповідної діяльності до 4 год. робочого часу на тиждень (за умови попереднього погодження із безпосереднім начальником і керівником групи з КСВ). Крім того, волонтери заохочуються за активну діяльність відзнаками компанії<sup>208</sup>.

Цікавий підхід до корпоративного волонтерства презентований у проекті компанії Netapp. У ній працює більше 12 тис. співробітників по всьому світу, вона зайняла VI місце в рейтингу журналу «FORTUNE» «100 кращих компаній-роботодавців–2012», і III – в рейтингу, складеному інститутом Great Place to Work Institute «Кращі міжнародні компанії-роботодавці–2011»<sup>209</sup>.

Головна ідея проекту – «робити внески не тільки грошми, але й власним часом, навичками та зусиллями». При такій постановці питання співробітники будуть пишатись і тим, що працюють у компанії, яка фінансує щось соціально значиме, і тим, що вони уможливають реалізацію благодійного проекту. Крім того, усі без винятку благодійні ініціативи позитивно впливають на організаційну культуру установи, поліпшуючи й будуючи її, зміцнюють робочі відносини, забезпечують більш інтенсивну та продуктивну комунікацію між працівниками як по горизонталі, так і по вертикалі. Керівництво Netapp вважає, що спільна діяльність персоналу над соціально значимим проектом призводить до того, що люди починають усвідомлювати, наскільки важлива якість їх роботи, розуміють, що їх внесок у спільну справу неоціненний<sup>210</sup>.

---

<sup>207</sup> Корпоративне волонтерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ufb.org.ua/sekto-r-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/korporativne-volonterstvo.htm>

<sup>208</sup> Програма корпоративного волонтерства ПАТ «Прикарпаття-обленерго» «Наш суперагент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.oe.if.ua/ksvall/progr\\_korpo\\_volonter.doc](http://www.oe.if.ua/ksvall/progr_korpo_volonter.doc)

<sup>209</sup> Корпоративная филантропия: кому это нужно и как организовать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://planetahr.ru/publication/4843>

<sup>210</sup> Корпоративная филантропия: кому это нужно и как организовать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://planetahr.ru/publication/4843>

Щоб добитися цього, компанія надає добровольцям до п'яти оплачуваних днів у році, а кожний працівник сам вирішує, як і де він проведе цей час. Він може брати участь у благодійних заходах, працювати нянею або патронажною сестрою в лікарнях і хоспісах, підмітати вулиці, прати та прасувати одяг, пожертвуваний для незаможних. Головне – розповісти про це колегам і при виникненні інтересу допомогти їм знайти свій варіант соціально корисної активності<sup>211</sup>.

Топ-менеджери Netapp у 2011 р. також особисто попрацювали на суспільне благо: розбившись на пари або трійки, вони зібрали 8 складних протезів із електронною начинкою. Компанія закупувала комплектуючі, її співробітники забезпечували складання, потім протез відправлявся для контролю якості на фірму-виробник. Після перевірки Netapp безкоштовно доставляла їх адресатам. До кожного виробу додавався паспорт із вказівкою, хто й коли їх зробив, а також із фотографіями збирачів. При середній ціні більше 3000 дол. за виріб мало інвалідів можуть дозволити собі придбати такі устрої, тому подібний дарунок неоціненний, тому що він дозволяє значно підвищити якість життя людей із обмеженими можливостями<sup>212</sup>.

Волонтери Netapp у відгуках про проект указують на такий результат своєї благодійної діяльності: *«Це допомогло мені відповісти на важливі особисті питання, я багато чого зрозумів про себе та власне життя»*. Цифри свідчать: у 2011 р. 2295 добровольців Netapp працювали як волонтери у лікарнях, школах і місцевих громадах, відпрацювавши 37 661 оплачених компанією годин (у грошовому еквіваленті це становить близько 2,1 млн дол.)<sup>213</sup>.

### Контрольні питання

1. У чому сутність концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)?
2. Що має на меті корпоративна соціальна відповідальність?
3. У чому особливості внутрішньої та зовнішньої частин КСВ?
4. Чому КСВ іноді розглядають як спонукальний аспект комунікації?

---

<sup>211</sup> Корпоративная филантропия: кому это нужно и как организовать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://planetahr.ru/publication/4843>

<sup>212</sup> Корпоративная филантропия: кому это нужно и как организовать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://planetahr.ru/publication/4843>

<sup>213</sup> Корпоративная филантропия: кому это нужно и как организовать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://planetahr.ru/publication/4843>

5. У чому проявляються нові комунікаційні можливості зв'язків із громадськістю при впровадженні в діяльність корпорації практик соціальної відповідальності бізнесу?
6. Які вимоги висуваються до менеджера з корпоративної соціальної відповідальності?
7. Як виглядає на основі соціологічних досліджень ідеальний образ фахівця із соціальної відповідальності ?
8. Якими термінами може бути описана соціально відповідальна діяльність компаній?
9. У чому сутність корпоративної філантропії? Чим вона відрізняється від приватної?
10. У яких формах може здійснюватися корпоративна філантропія?
11. У чому специфіка меценатства, благодійництва та спонсорства?
12. Які функції щодо спонсорства можуть виконувати служби ПР?
13. Які існують форми та напрями спонсорства?
14. Охарактеризуйте основні тенденції корпоративного благодійництва в Україні.
15. Що таке корпоративне волонтерство?
16. У чому особливості різних варіантів добровільної участі співробітників у благодійних проектах?
17. Наведіть приклади корпоративного волонтерства.

## ДОДАТКИ

### 1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО СПЕЦКУРСУ «КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ»

#### 1.1. Навчальна програма

##### Модуль 1. Корпоративні комунікації у сучасному суспільстві

###### *Тема 1. Внутрішні (корпоративні) комунікації: сутність і структура*

Поняття корпорації (організації) як стійкої системи спільно працюючих. Її функції, структура та типологізація. Механічні й органічні типи організацій. Стратегії корпоративних комунікацій: позиціонування, співробітництво, суперництво, домінування, витіснення. Рівні внутрішніх комунікацій в організації. Міжрівневі комунікації в корпорації. Формальні та неформальні комунікації.

Актуалізація внутрішніх комунікацій, їх сутність, цілі та завдання. Взаємозв'язок понять внутрішні комунікації та корпоративна культура, внутрішні ПР, управління знаннями (knowledge management).

###### *Тема 2. Внутрішні (корпоративні) комунікації: сутність і структура*

Організація внутрішньокорпоративного інформаційного простору як простору комунікації. Розвиток інформаційної активності співробітників. Організація колективного обговорення актуальних проблем і стратегії компанії.

Внутрішньофірмова комунікація очима японців і американців. Внутрішні комунікації в українських компаніях. Роль керівництва у внутрішніх комунікаціях. Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій.

Менеджмент внутрішньокорпоративних комунікацій. Сучасні стандарти і методи керування цими комунікаціями. Типові порушення внутрішніх корпоративних комунікацій. Організація корпоративної комунікації по вертикалі та горизонталі. Організація плідного обміну трудовим досвідом і колективне обговорення актуальних проблем і завдань розвитку компанії. Організація, систематизація та вивчення зворотного зв'язку в системі внутрішніх корпоративних комунікацій

###### *Тема 3. Корпоративна культура як інструмент внутрішнього ПР*

Поняття організаційної та корпоративної культури. Структура корпоративної культури. Її місце в системі мотивації персоналу. Основні фактори впливу корпоративної культури. Результати, яких

можна домогтися за допомогою ефективної корпоративної культури. Репутаційний аудит.

Типологія корпоративної культури. Особливості різних типів корпоративної культури.

Формування корпоративної культури. Інструменти керування нею. Розробка корпоративних цінностей і правил поведінки. Корпоративний кодекс. Процедура його розробки та впровадження.

Комунікація змін: внутрішні комунікації у період корпоративних перетворень. ПР при впровадженні змін і керуванні конфліктами. Технології та правила впровадження організаційних змін. Запобігання й робота з протестами. Управління конфліктами в корпорації. Шляхи їх попередження.

#### ***Тема 4. Адаптаційна програма корпоративного ПР***

Основи корпоративної ідентичності. Емоційні зв'язки співробітника з компанією. Комплекс почуттів та установок корпоративної ідентичності. «Корпоративна ідентичність», «лояльність персоналу», «прихильність компанії», «корпоративна солідарність»: розходження та подібність понять.

Методи й етапи формування корпоративної ідентичності. Знання про компанію і ставлення до неї – дві складові керування ідентичністю. «Почути–повірити–жити» (модель формування корпоративної ідентичності EnterPrise IG).

Типові порушення корпоративної ідентичності. Шляхи їх переборювання (конфлікт групової ідентичності, зниження морального духу, угруповання, розпад груп, зміна лідера). Способи зміцнення корпоративної ідентичності: консультації з колективом, навчання та навіювання, забезпечення лояльності вищестоящих працівників, заміна керівника, переведення працівників на інше місце роботи, розміщення кабінетів. Проблемні ситуації при зміцненні корпоративної ідентичності

Розробка та реалізація ПР-кампанії з розвитку корпоративної ідентичності. Складові успіху. Стиль ділового спілкування в організації та його вплив на задоволеність персоналу роботою.

#### ***Тема 5. Корпоративний імідж і брендинг***

Привабливий для співробітників і ринку корпоративний бренд та імідж. Методи їх побудови. Робота з персоналом як основним носієм і творцем іміджу компанії.

Формування внутрішньої ділової репутації організації. Подолання ситуацій, загрозливих для внутрішньої корпоративної репутації.

Формування колективних уявлень співробітників про місію та стратегію компанії.

Корпоративний стиль як зовнішня складова іміджу організації. Єдині принципи оформлення колірних і графічних сполучень для всіх носіїв візуального образу компанії (дизайн офісу, упакування, реклама та презентація продукції, одяг персоналу).

Візуальний образ керівника. Коучинг як сучасна технологія імідж-супроводу публічної персони. Сувенірна продукція з фірмовою символікою для співробітників.

## **Модуль 2. Засоби корпоративних комунікацій**

### ***Тема 6. Прямі інформаційні потоки у компанії***

Корпоративна інформаційна політика: мета, принципи, завдання. Положення про інформаційну політику компанії та місце в ньому проблеми відкриття відомостей персоналу й акціонерам.

Інформаційна відкритість корпорацій в Україні. Щорічна звітність компаній. Види звітів.

Корпоративний стенд компанії, дошки пошани й оголошень, неформальна комунікація. Акції з профілактики чуток. Концепція Девіда Армстронга – сторителінг, її завдання, функції, технології. «Зустрічі без краваток» – неформальні зустрічі з керівництвом, першими особами компанії, збори.

Корпоративне навчання як засіб формування талантів усередині організації. Типи корпоративних програм навчання: адаптаційні, компенсаційні, симптоматичні. Корпоративні навчальні центри, університети, тренінги. Переваги корпоративного тренінгу порівняно з відкритим. Корпоративний семінар. Його переваги порівняно з відкритим.

### ***Тема 7. Корпоративні ЗМІ: друковане видання***

Корпоративні ЗМІ як провідний інструмент управлінського впливу. Зростання їх ролі. Мета, завдання та функції корпоративних ЗМІ. Специфіка їх аудиторії. Статус корпоративного ЗМІ в структурі організації. Тенденції його розвитку.

Різновиди корпоративних ЗМІ. Види друкованих корпоративних ЗМІ: інформаційний бюлетень (нюзлетер), газета, журнал, комікси.

Організація та просування корпоративних ЗМІ для задоволення колективних потреб в інформації. Можливості корпоративного пе-



ріодичного видання для завдань внутрішньої комунікації. Його формати: заводська багатотиражка, корпоративний журнал. Презентація керівників у корпоративному виданні. Просування корпоративних ЗМІ: як зробити часопис очікуваним.

Оптимізація корпоративних видань. Помилки оформлення та форматування. Організація інформації для корпоративних ЗМІ. Розробка новинної концепції корпоративного видання. Організація активної кореспондентської мережі зі співробітників компанії.

Виробнича інформація: як зробити її цікавою для всіх працівників. Інформаційні регламенти для підрозділів. Інформаційні кампанії в корпоративних ЗМІ.

### ***Тема 8. Електронні корпоративні комунікації***

Види електронних комунікацій у корпораціях. Корпоративні радіо, телебачення, мережі та сайт. Корпоративний блог як інструмент здійснення ефективних внутрішніх комунікацій

Організація колективного інформаційного діалогу через Інтранет. Можливості й специфіка Інтранету як каналу корпоративної комунікації. Розробка концепції Інтранету з позиції задоволення психологічних та інформаційних потреб співробітників компанії. «Інформаційний пакет» в Інтранеті для працівників офісу та виробництва.

Інтранет як новинний майданчик. Інтранет для колективного спілкування. Організація каналів зворотного зв'язку співробітників із керівником через Інтранет. Застосування рекламних прийомів для стимулювання інтересу працівників до Інтранету. Залучення співробітників як активних користувачів Інтранету.

Керування знаннями через Інтранет. Варіанти програм, що поширюють знання за допомогою Інтранету. Організація колективного обміну інноваціями. Просування просвітительських програм і акцій в Інтранеті. Стимулювання співробітників до передачі знань. Організація навчання через Інтранет.

### ***Тема 9. Корпоративні заходи***

Сутність, мета й завдання корпоративних заходів. Технологія проведення інформаційної кампанії для співробітників. Критерії ефективності корпоративних івентів.

Класифікація заходів. Командні події: суботники, проектні семінари, корпоративна гра, клуби.

Свята. Матриця «10 кроків до свята». Вітання з особистими датами (дні народження, весілля, народження дитини), свята для дітей і членів родини.

«Справі – час, а потісі – година»: організація дозвілля.

Екскурсії. Спортивні заходи. Самодіяльність. Конкурси. Корпоративні види мистецтв – кіно, театр і КВК.

### **Тема 10. Добродійність і участь у спонсорських програмах**

Співвідношення понять «соціальний ПР», «соціальний брендинг», «корпоративна соціальна відповідальність бізнесу», «корпоративна філантропія», «меценатство», «фандрайзинг».

Добродійність і участь у спонсорських програмах. Внутрішнє спонсорство. Особливості корпоративної доброчинності.

Корпоративна добродійність через призму взаємин із акціонерами, партнерами, службовцями. Взаємодія компаній із благодійними організаціями – доброчинність як сервіс. Нові моделі корпоративної філантропії: корпоративний фонд, програма клієнтських пожертвувань, пожертвування співробітників компанії, Private banking, family philanthropy office. Кращі благодійні проекти організацій.

Корпоративні благодійні фонди: можливості реалізації особистих переваг. Технології організації добродійної діяльності. ЗМІ та доброчинність. Направлення та значення корпоративної добродійності. Технології фандрайзинга: схеми, методики, досвід. Соціальний франчайзинг. Венчурна філантропія.

## **1.2. Тематика рефератів**

1. Внутрішньофірмова комунікація очима японців і американців.
2. Внутрішні комунікації в російських компаніях.
3. Корпоративні кодекси сучасних організацій.
4. ПР при впровадженні змін і керуванні конфліктами.
5. Корпоративна ідентичність в нашому університеті – мрія чи реальність?
6. Патріотизм і лояльність працівників: спільне та відмінне.
7. Сувенірна продукція з фірмовою символікою для співробітників.
8. Коучинг як сучасна технологія імідж-супроводу публічної персони.
9. Профілактика чуток в організації.
10. Корпоративні навчальні центри.
11. Аналіз практики видання корпоративних друкованих часописів.
12. Інформаційні кампанії в корпоративних ЗМІ.
13. Корпоративні види мистецтв – кіно, театр і КВК.
14. Аналіз практики застосування корпоративних заходів у вищих навчальних закладах України.

15. Корпоративні блоги окремих установ.
16. Аналіз корпоративних сайтів вищих навчальних закладах України: порівняльний аналіз у контексті внутрішніх комунікацій.
17. Кращі благодійні проекти компаній.
18. Соціальний франчайзинг.
19. Венчурна філантропія.
20. Технології фандрейзинга

### **1.3. Навчальний проект (індивідуальне навчально-дослідне завдання)**

Виконання конкретного практичного завдання передбачає:

1. Обрання конкретної установи й організації.
2. Опис її ролі у суспільстві, завдань безпосередньої діяльності та виробничо-функціональної структури.
3. Аналіз основних цільових груп внутрішньої громадськості, їх особливості.
4. Визначення цільового сегмента внутрішньої громадськості, якого стосується Ваше практичне завдання.
5. Аналіз запропонованого завдання та шляхів вирішення поставлених у ньому проблем.

#### ***Практичне завдання 1***

Виявіть інформаційні потреби співробітників конкретної установи. Визначте методи та прийоми стимулювання їх інформаційної активності. Запропонуйте конкретні заходи, які варто організувати та провести в компанії для вирішення поставленої проблеми.

#### ***Практичне завдання 2***

Проаналізуйте шляхи формування колективних подань. Визначте, як їх виявляти, фіксувати, створювати й управляти ними. Запропонуйте конкретні заходи щодо формування колективних подань співробітників конкретної компанії про її місію, плани розвитку, образ і репутацію керівника.

#### ***Практичне завдання 3***

Дослідіть технологію розробки та проведення інформаційної кампанії усередині організації. Підготуйте повідомлення для інформаційних корпоративних каналів, пов'язані з конкретною темою (наприклад, святкування річниці вишу). Визначте можливості каналів і формати повідомлень.

#### ***Практичне завдання 4***

Розробіть PR-кампанію, спрямовану на формування поінформованості співробітників про нову бізнес-стратегію конкретної організації. Підготуйте повідомлення для інформаційних корпоративних каналів, пов'язані з цією темою. Визначте можливості каналів і формати повідомлень.

#### ***Практичне завдання 5***

Дослідіть внутрікорпоративний імідж РІС КСУ і рівень сформованості тут корпоративної ідентичності. Визначте канали інформування та методи формування студентів, які б сприяли створенню позитивного внутрішнього іміджу.

#### ***Практичне завдання 6***

Проаналізуйте роль корпоративних періодичних і неперіодичних видань у системі внутрішнього позиціонування конкретної компанії. Визначте зміст публікацій щодо персоналу, оцініть їх якісний рівень і характер використання візуалізації інформації. Запропонуйте шляхи покращення роботи корпоративного ЗМІ конкретної організації.

#### ***Практичне завдання 7***

Проаналізуйте на прикладі конкретної компанії стихійний і керований процес створення корпоративної ідентичності. Запропонуйте удосконалити або ввести фірмовий корпоративний стиль як інструмент формування корпоративної ідентичності.

#### ***Практичне завдання 8***

Визначте наявні канали розповсюдження уніфікованих поведінкових і культурних корпоративних стандартів конкретної організації. Запропонуйте способи ефективного поширення технологічних, культурних, поведінкових та організаційних стандартів у компанії.

#### ***Практичне завдання 9***

Розробіть і обґрунтуйте програму впровадження корпоративного кодексу в конкретній організації. Запропонуйте корпоративний кодекс для цієї установи.

#### ***Практичне завдання 10***

Розробіть і презентуйте концепцію та план проведення конкретного заходу (events), спрямованого на формування корпоративної ідентичності й лояльності в конкретній компанії. Виберіть заходи, що залучають у комунікацію співробітників організації. Покажіть можливості й обмеження корпоративних конкурсів, фестивалів, вечірок,

ігрових, спортивних і культурних заходів у питаннях формування корпоративної ідентичності, солідарності й лояльності.

### ***Практичне завдання 11***

Проаналізуйте ефективність поточної моделі внутрішніх комунікацій у конкретній компанії. Виявіть її недоліки та розробіть програму розвитку внутрішніх корпоративних комунікацій.

### ***Практичні завдання 12***

Проаналізуйте й оцініть привабливість корпоративного бренда конкретної організації. Розробіть PR-кампанію, спрямовану на формування корпоративного бренда.

### ***Практичне завдання 13***

Проаналізуйте корпоративну культуру організації, визначте параметри, які завдають шкоди корпоративній ідентичності й лояльності співробітників. Складіть план розвитку (оптимізації) корпоративної культури.

### ***Практичне завдання 14***

Оцініть рівень розвитку колективної ідентичності вишу, в якому Ви навчаєтеся. Розробіть програму розвитку його колективної ідентичності.

### ***Практичне завдання 15***

Перевірка лояльності працівників компанії дозволяє оцінити їхній професіоналізм і компетентність, чесність стосовно роботодавця. При регулярному проведенні з'являються можливості уникнути витоку інформації назовні та виявити нелояльну особу до виникнення збитків від її діяльності. Розробіть алгоритм застосування таких методів перевірки лояльності: «конкурентний підкуп» (визначення сумлінності персоналу); «переманювання» (надійності співробітника); «гроші за замовлення» (виявлення тих, хто одержує «другу» зарплату від постачальників).

### ***Практичне завдання 16***

Специфічні етичні правила діють у всіх організаціях. Кожний із нас, будучи співробітником якої-небудь компанії, навіть без постійного контролю з боку свого керівника інтуїтивно розуміє, яке поведіння прийнятне, а яке ні, які рішення будуть уважатися правильними, а які невірними. Запропонуйте етичний кодекс – формалізований опис етичних правил – для вищих навчальних заходів.

## **Практичне завдання 17**

Мабуть, немає керівників, яким би не хотілося домогтися кращих результатів у роботі з персоналом. У цьому випадку не обійтися без ефективного використання зворотного зв'язку з підлеглими. Проаналізуйте, як він здійснюється у конкретній організації. Запропонуйте шляхи покращення зворотного зв'язку в обраній установі.

### **1.4. Рекомендована література**

1. Более 50 % российского рынка кейтеринга приходится на Москву [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/527/>
2. Випробування репутацією // Цінні папери України. – № 20 (463). – 31 травня 2007. – Режим доступу : [http://securities.org.ua/securities\\_paper/](http://securities.org.ua/securities_paper/)
3. Вы контролируете отзывы сотрудников о компании? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/562/>
4. Глуховская А. Разведку заказывали? / А. Глуховская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/437/>
5. Душенина Е. Корпоративный имидж. Теория практики / Е. Душенина // Корпоративная имиджелогия. – № 03 (04). – 2008. – Режим доступа : [http://www.ci-journal.ru/article/201/200803corporate\\_image](http://www.ci-journal.ru/article/201/200803corporate_image)
6. Золотова О. Внутрикорпоративные исследования: инструкция по применению / О. Золотова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrm.ru/db/hrm/08F0746347BA9462C325715A002EAEFA/category.html>
7. Исследование корпоративной сотовой связи как элемента системы мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/560/>
8. Как поднять боевой дух сотрудников в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/552/>
9. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 350 с.
10. Компания Doosan организовала торжественный прием для новых сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/595/>
11. Корпоративные мероприятия для сотрудников. Матрица «10 шагов к празднику [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.training-center.kpg.ru/Default.asp>

12. Крысов А. Праздничный тимбилдинг / А. Крысов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/539/>.
13. Кузнецов И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / И. Кузнецов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/381/>
14. Макаренков М. Корпорация без галстука / М. Макаренко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/538/>
15. Малиновская С. Как организовать праздник в компании / С. Малиновская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/277/>
16. Мандрова Н. А. Внутрикорпоративный ПР – больше, чем ПР / Н. А. Мандрова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://business.peterlife.ru/doc/business022006/businessbooks-009.html>
17. Масленников Р. Корпоративная культура. Как создаются внутренние миры компаний / Р. Масленников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ci-journal.ru/>
18. Менежмент персонала. Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Т.Д. «Элит–2000», 2001. – 304 с.
19. Моргунов Е. Б. Организационная культура / Е. Б. Моргунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/go/history>.
20. Полетаев О. ПР для HR. От каждого по способностям / О. Полетаев // Корпоративная имиджелогия. – № 03 (04). – 2008. – Режим доступа : [http://www.ci-journal.ru/article/195/200803ПР\\_i\\_hr](http://www.ci-journal.ru/article/195/200803ПР_i_hr)
21. Полетаева Н. Как проводить корпоративные праздники / Н. Полетаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/266/>
22. Полетаева Н. Корпоративная вечеринка: «инструкция по применению» / Н. Полетаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/268/>
23. Рациональные деловые нормы и корпоративная практика. Некоторые принципы. – Европейский банк реконструкции и развития. Сентябрь 1997. – 12 с.
24. ПР і корпоративна релігія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/564/>.
25. Резніченко Н. Корпоративне читиво / Н. Резніченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/print\\_article/9514/4120079514.html](http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/9514/4120079514.html)

26. Роль ПР в разрешении внутрикорпоративных конфликтов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.813.ru/page/75>.
27. Составляющие внутреннего ПР [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.813.ru/page/73/>
28. Спивак В. А. Корпоративная культура: Ключевые вопросы / В. А. Спивак. – СПб. : ПИТЕР, 2001. – 352 с.
29. Стернин И. Г. Деловая игра как инструмент развития корпоративной культуры / И. Г. Стернин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.propaganda.ru/files/200703/2Og46.doc>
30. Сухорукова О. Варианты проведения корпоративной вечеринки / О. Сухорукова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prazdnik-land.ru/category/cat/88/index.html>
31. Типы организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/go/history/>
32. Тодорова О. Корпоративное издание на 200 % / О. Тодорова. – О. : ООО РИА СМЛ, 2007. – 256 с.
33. Управление корпоративными коммуникациями. Теория и практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/go/160>
34. Черных Е. А. Для чего и как проводится диагностика корпоративной культуры компании / Е. А. Черных [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/category/stati/diagnostikakorporativnoikultury>
35. Чугунова А. Как истории помогают лучше управлять компанией и людьми? / А. Чугунова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketingua.com/articles.php?articleId=378>
36. Эксперты призвали подходить комплексно к формированию HR-бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/509/>
37. Эрлих Н. Умный босс в твою сеть не полезет / Н. Эрлих [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/624/>
38. Event-рынок в Канаде. – <http://www.c-culture.ru/news/broadcast/310/>. (Meetings Activity in 2006: A Portrait of the Canadian Sector (Meeting Professionals International, Dallas, TX, U.S.A. – [http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Research\\_and\\_Whitepapers/PortraitofCanadianSector.pdf](http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Research_and_Whitepapers/PortraitofCanadianSector.pdf)))



## 1.5. Електронні ресурси

1. Асоціація корпоративних медіа України. – Режим доступу : <http://www.acmu.com.ua/>
2. Блог Агентства Hoshva ПР. – Режим доступу : <http://hoshvapr.com.ua/blog/>
3. ВГО «Українська ліга зі зв'язків із громадськістю» (ПР-Ліга). – Режим доступу : <http://www.pr-liga.org.ua/2/2>
4. Живий журнал LiveJournal. – Режим доступу : <http://community.livejournal.com/>
5. Журнал «Корпоративная имиджелогия». – Режим доступу : <http://ci-journal.ru/>
6. Йога Экс-Пресс. – Режим доступу : <http://www.uhr.ru/uhr.htm>.
7. Компания «Корпоративная Культура» («Фонд Праздник»). – Режим доступу : <http://www.c-culture.ru/go/about>
8. Компания «Медіа Сервіс» – видавничий проект, що спеціалізується на створенні корпоративних газет і журналів. – Режим доступу : <http://www.vashagazeta.com/index.php/who/>
9. Корпоративний блог Приватбанку. – Режим доступу : <http://Privatblog.com.ua/>, <http://Privatbankblog.livejournal.com/>
10. Некоммерческое партнерство «Институт корпоративной культуры». – Режим доступу : <http://corpculture.ru/content/missiya-tseli-i-zadachi-instituta-korporativnoi-kultury>
11. Праздники на Урале. Организация корпоративных праздников. – Режим доступу : <http://prazdnik-land.ru/category/cat/88/index.html>.
12. Prweb. Блог о public relations в Интернете. – Режим доступу : <http://prweb.com.ua/korporativnye-blogi-ukrainy>
13. Слоганы. – Режим доступу : <http://slogans.ru/index.php?id=1>
14. Українська асоціація зі зв'язків з громадськістю. – Режим доступу : <http://www.uapr.com.ua/cgi-bin/p.cgi?a=main&lng=ua&x=14,233>
15. Центр развития карьеры «Формула успеха». – Режим доступу : <http://www.training.com.ua>.

### Корисні ресурси Франції

16. <http://www.afci.asso.fr/> – Асоціація спеціалістів по внутрішнім комунікаціям Франції (L' Afcі).
17. <http://www.clubnet.asso.fr/> – Асоціація спеціалістів в області Інтранета (Le ClubNet).
18. <http://www.entreprises-medias.org/> – Асоціація директорів по комунікаціям (Entreprise et Ḿdias).

19. <http://www.infopressecom.org/> – Асоціація пресс-секретарей і спеціалістів по комунікаціям (Information Presse et Communication).

20. <http://www.ujjef.com/> – UJJEF.

### **Корисні ресурси США**

21. [www.IABC.com](http://www.IABC.com) – Асоціація бізнес-комунікаторів (IABC) – глобальне об'єднання, в которое інтегровані багато американські спеціалісти по внутрішнім комунікаціям.

### **Корисні ресурси Великобританії**

22. <http://uk.iabc.com/> – британське відділення IABC.

23. <http://cib.uk.com/content/index.php> – вівуюча британська асоціація, об'єднуюча спеціалістів в сфері внутрішніх комунікацій (The British Association of Communicators in Business (CiB)).

24. <http://www.melcrum.com/> – широко відомий приватний ресурс, надаючий доступ до професійної інформації, дослідженням і тренінгам по внутрішнім комунікаціям. Родственний ресурс: <http://www.internalcommshub.com/>

## **2. МОДЕЛІ ЕТИЧНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПРОГРАМ: СПОСОБИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ<sup>214</sup>**

Моделі етичних програм можуть використовуватися як інструмент керування персоналом, засіб вирішення власних етичних завдань:

- ✓ забезпечення мотивації співробітників, їх моральної задоволеності працею;
- ✓ організація діючої системи контролю, заснованої на дійсній турботі персоналу про якість їхньої роботи;
- ✓ оперативне вирішення важких ситуацій, етичних дилем та ін.

**Перша модель етичної програми – «Довіра».** Її мета – забезпечити в корпорації необхідний рівень довіри, що є основою організаційного успіху.

*На першому етапі* проводиться анкетування співробітників на предмет визначення ступеня довіри в організації або групі та її меж, того, що працівник розуміє під довірою й чому вона важлива для успіху підприємства.

На основі заповнених анкет описуються ті норми та моделі поведінки й мислення персоналу, які потрібні для підтримки довіри в

---

<sup>214</sup> Красникова Е. А. / Е. А. Красникова [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/kometik/ek>

компанії. Серія корпоративних тренінгів, під час яких співробітники ідентифікують себе з цими моделями поведінки та мислення на когнітивному, прагматичному й афективному рівнях, становлять *другий етап реалізації програми*.

*Третя фаза* припускає здійснення комплексу заходів із метою створення організації, заснованої на довірі, зокрема:

- установлення керівниками власних стандартів ефективності;
- проведення політики виключення подвійних стандартів діяльності із практики роботи начальників;
- створення управлінських груп, що користуються довірою;
- розробка погодженої системи звітності;
- підтримка системи обміну інформацією та ін.

*Четвертий етап програми* – це виявлення та вирішення етичних дилем – ситуацій, коли конфлікт в організації із приводу довіри стає явним.

**Друга модель етичної програми – «Кодекс».** Її мета – створення на фірмі етичної інфраструктури – інституціональних умов для конструктивного діалогу різних служб і підрозділів підприємства, що дозволяє здійснювати керівництво персоналом більш ефективно та з меншими психологічними й моральними витратами. Крім розробки кодексу (стандартів) ділової поведінки в програму також входять такі заходи:

- ознайомлення всіх співробітників компанії з утримуванням кодексу;
- створення та підтримка інформаційної лінії, по якій працівники можуть звернутися зі своїми питаннями щодо «лоскитливих» ситуацій, повідомити про випадки неетичної поведінки;
- введення посади менеджера (уповноваженого, радника) з етики;
- створення відділу етики бізнесу, комісії, комітету з етики.

У рамках діяльності етичної інфраструктури передбачається також координація та керування ініціативами організації в області соціальної відповідальності: філантропії, зв'язків із громадськістю, питань національної культури, прав людини, охорони природи, відносин із трудовим колективом, акціонерами, профспілковими організаціями.

**Третя модель етичної програми умовно названа «Ідентичність».** Її мета – допомогти корпорації здійснити переклад реально існуючої практики роботи, її успіхів і труднощів у відповідні усвідомлені моделі та принципи поведінки персоналу, а потім – у корпоративні до-

кументи. Будь-яка організація повинна бути чесною та відкритою стосовно свого дійсного стану справ, тому що тільки правдивість є умовою усвідомлення й розвитку, необхідною для закріплення прийнятих у компанії норм. У рамках цієї програми створюються, підтримуються механізми, що вчасно виявляють області сумнівів та етичних дилем у діяльності співробітників, а також здійснюють координацію встановлених на підприємстві цінностей, норм і стандартів з погляду відсутності в них протиріч.

**Робоча назва четвертої моделі етичної програми – «Прозорість».** Вона може бути інструментом для реалізації окремих етапів інших етичних програм або розглядатися як самостійний проект.

Її центральні поняття – «самопізнання», «самореферування», «самоконтроль», «діалог». Програма припускає:

- використання технології ідентифікації індивідуальних, групових та інституціональних ментальних моделей, розповсюджених в організації;

- забезпечення успішності процесу безперервного пристосування підприємства до умов мінливого оточення, а також методу «інституціалізації» (компанії повинні вміти зробити індивідуальні бачення лідерів та експертів загальним надбанням і «упакувати» їх у набір принципів і практичних рекомендацій).

Головний інструмент реалізації програми – це діалог, що має проходити як на індивідуальному (груповому), так і на інституціональному рівні – діалог документів, що містять доктрини цінностей і відповідальностей окремих структур (як внутрішніх, так і зовнішніх стосовно корпорації).

### **3. ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО ПЕВНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ<sup>215</sup>**

Виберіть для кожного твердження один із 4-х варіантів продовження, що, на Ваш погляд, є найбільш правильним (за принципом «це мені підходить»). У випадку можливості кількох варіантів відповіді обирайте той, який би відзначили в першу чергу.

---

<sup>215</sup> Опросник № 1 на определение склонности к типу организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/oprosnik-%E2%84%961-na-opredelenie-sklonnosti-k-tipu-organizatsionnoi-kultury>

## **1. Життя організації повинне направлятися:**

- a) сильним керівництвом;
- b) постійними узгодженнями й обговореннями всіх членів компанії;
- c) ініціативою кожного окремого співробітника;
- d) колективною роботою на основі загальної ідеї.

## **2. Справжній керівник (лідер) передусім повинен:**

- a) мати різні ресурси (імідж, гроші, зв'язки і т. д.) й визнаватися підлеглими;
- b) вселяти безумовну довіру та захоплення, бути для інших «батьком»;
- c) бути «дороговказною зіркою», ініціатором процесу творчості;
- d) мати владу та відповідне становище.

## **3. Повсякденна робота повинна:**

- a) бути зрозумілою та здійснюватися за звичним планом без особливих змін;
- b) постійно вдосконалюватися;
- c) залежати від того, що скаже керівництво;
- d) виконуватись і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети.

## **4. Бажання й інтереси окремих працівників:**

- a) повинні узгоджуватися з інтересами організації через домовленості;
- b) індивідуальні інтереси повинні враховуватися компанією, якщо вона хоче досягти своїх цілей;
- c) повинні збігатися з інтересами організації;
- d) мають бути підпорядковані інтересам компанії.

## **5. Основне завдання керівництва:**

- a) задати загальну мету та роз'яснити, як її досягти;
- b) чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи, з їхньою допомогою працювати з підлеглими;
- c) задавати загальний контекст руху та взаємодії команди, надавати співробітникам можливості для розвитку;
- d) дати працівникам можливість робити так, як вони вважають за потрібне, запитувати тільки результат.

## **6. Розбіжності й конфлікти між співробітниками – це:**

- a) загроза стабільності організації;
- b) тривожний факт, що означає розбіжність із загальними цілями та завданнями;

с) продуктивне вираження індивідуальних думок і відхилень у поглядах;

д) необхідність для ефективного рішення проблем.

**7. Спілкування між співробітниками повинне будуватися на основі:**

а) ділових інтересів;

б) емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення один до одного;

с) відкритості, всебічного обговорення робочих питань;

д) формальних правил, прийнятих в організації.

**8. Робоча інформація та дані:**

а) це спільне знання, яке не потрібно виносити назовні;

б) мають контролюватися, доступ до них повинен бути обмеженим;

с) оцінюються та розподіляються відкрито;

д) особисте надбання кожного, тому повинні використовуватися для індивідуальних досягнень.

**9. Рішення в організації мають прийматися на основі:**

а) переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін;

б) прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду компанії;

с) потенційної вигоди (прибутку) та ризиків;

д) нормативних документів (інструкцій, регламентів і т. д.) і стандартів якості.

**10. Зазвичай прагнете робити щось:**

а) орієнтуючись на вигоду для себе й організації;

б) відповідно до загальних цілей і завдань, виходячи з традицій компанії;

с) оригінально та винахідливо;

д) дотримуючись норм та інструкцій.

**11. Робоча обстановка повинна бути:**

а) змагальна, конкурентна й орієнтована на одержання конкретного результату;

б) збуджуюча, мінлива та з творчими можливостями;

с) стабільна, знайома та безпечна;

д) гармонійна, комфортабельна, яка подобається людям.

**12. Основним принципом організації має бути:**

а) ми одна родина;

б) виживає найсильніший;

с) без порядку й сильна рать гине;

д) немає межі досконалості.

## Ключі до опитувальника для визначення схильності до типу організаційної культури

Відповідно до таблиці потрібно визначити тип культури (до якого відноситься найбільше число відповідей): ООК – органічна організаційна культура, ПіОК – підприємницька організаційна культура, БОК – бюрократична організаційна культура, ПОК – партиципативна організаційна культура.

Чистий тип зустрічається рідко. Часто можливе рівне тяжіння корпоративної культури до двох типів.

№	ООК	ПіОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

### 4. КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС (шаблон)<sup>216</sup>

Шановний співробітник!

Ви стаєте частиною колективу групи компаній «\_\_\_\_\_».  
Ми сподіваємося, що наша співпраця буде успішною та тривалою.

Щоб початок спільної роботи був максимально ефективним, Вам необхідно мати інформацію про компанію та її правила. Ця книга допоможе Вам їх освоїти.

Спочатку хотілося б сказати про основні принципи, яких ми дотримуємось у взаєминах зі співробітниками:

- кожний працівник важливий і цінний для нас;
- ми намагаємося підвищувати соціальну захищеність співробітників, надаючи їм різні пільги та компенсації;

---

<sup>216</sup> Корпоративный кодекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : – <http://www.hr-academy.ru/templates.php>

- ми завжди готові вислухати пропозиції наших працівників щодо поліпшення їх роботи й діяльності всієї компанії;
- ми надаємо всім рівні можливості;
- ми очікуємо від кожного співробітника дотримання норм і правил, які прийняті в нашій організації.

## **2. Правила поведінки й традиції компанії**

В організації розроблені певні правила поведінки та стиль роботи, яких дотримується весь персонал.

### **2.1. Правила командної роботи**

2.1.1. Звертатися по імені (на ти або ви) до усіх без винятку працівників.

2.1.2. Проявляти взаємоповагу:

- ◆ направляти відповіді на отримані листи не пізніше 2 годин із моменту одержання;
- ◆ давати відповіді на задані питання або призначати час для цього;
- ◆ повідомляти про виконання завдань у призначений термін або заздалегідь попередити про перенос строків;
- ◆ виголошуючи проблему, пропонувати варіанти її вирішення.

2.1.3. Говорити по суті, лаконічно, працювати над культурою мови.

2.1.4. Не відхилятися від теми обговорення.

2.1.5. Дотримуватися прийнятої процедури обговорення.

2.1.6. Відповідати за свої слова та дії (говорити від себе, а якщо промовчав – виходить, сам так вибрав).

2.1.7. Доводити до логічного кінця (виконувати) те, про що домовилися.

2.1.8. Не переходити на «особистості» (обговорювати проблему, а не людину).

2.1.9. Висловлюватися по черзі, не перебивати один одного.

2.1.10. Не інтерпретувати чужі думки, а задавати питання, уточнювати.

2.1.11. Не боятися запитувати, що не зрозуміло.

2.1.12. Не боятися помилитися.

2.1.13. Сміливо висловлювати свою незгоду (аргументовано й/або пропонувати варіанти вирішення).

2.1.14. Дотримуватися встановленого регламенту (порядку денного, цілей, тимчасових інтервалів).



2.1.15. Ураховувати ціну питання (обговорення).

2.1.16. Перед проведенням нарад читати й обмірковувати порядок денний, готувати питання та виступи.

## ***2.2. Корпоративні заходи***

Один із ефективних способів формування корпоративного духу, створення в колективі дружнього людського контакту й відчуття «причетності» до загальної мети – це внутрішньокорпоративні заходи.

У групі компаній «\_\_\_\_\_» щорічно проводяться корпоративні свята: 8 Березня, дні захисника Вітчизни, народження фірми (відзначається влітку), Новий рік.

У процесі підготовки заходів беруть участь співробітники різних відділів. Компанія намагається, щоб корпоративні свята були відпочинком, що запам'ятовується, де колеги можуть поспілкуватись у неформальній обстановці, потанцювати. Щорічно під час святкування Нового року ми інформуємо про ті досягнення, які відбулись у минулому році.

На новорічному вечорі проводиться нагородження працівників за підсумками роботи за минулий рік і в сезон. Відділ персоналу створює наказ про заохочення, який на святі зачитує генеральний директор. Співробітники нагороджуються почесною грамотою або коштовним подарунком.

## **3. Процедури, прийняті в компанії**

### ***3.1. Процедура адаптації та призначення на посаду***

Для впорядкування процесу адаптації в компанії нового працівника був розроблений регламент входження в посаду. При виході на роботу менеджер із персоналу знайомить його з організаційною структурою фірми, правилами трудового розпорядку, положенням про відділ і посадовою інструкцією. Для кожної посади складається план стажування, в якому прописується, що необхідно вивчити й у які терміни. По його закінченні безпосередній керівник інформує співробітника та відділ персоналу про результати.

У випадку успішного проходження стажування працівникові призначається випробувальний термін ізначаються завдання та план робіт на цей період. По його закінченні безпосередній керівник проводить співбесіду з ним про виконання поставленого плану та повідомляє про результати менеджерів з персоналу.

### ***3.2. Навчання в компанії***

Наша організація вітає прагнення співробітників підвищувати свою кваліфікацію та знання. Ми намагаємося забезпечувати працівникам можливість навчатися як поза, так і усередині компанії. Співробітники постійно підвищують рівень своїх знань і навчаються в організації.

В 2005 році директор і начальники відділів компанії проходили курс «Ефективне керування підрозділом».

В організації була розроблена програма навчання для консультантів і менеджерів, що працюють із магазинами. Після цього проводиться аналіз якості навчання. Відповідно до результатів програма змінюється та доповнюється.

### ***3.3. Кар'єрний ріст і розвиток співробітників***

Наша компанія надає всім працівникам рівні можливості для професійного розвитку. Розроблена система професійного та кар'єрного росту співробітників. На початку 2006 року 21 % працівників одержали можливість кар'єрного росту в нашій організації.

У компанії проводиться робота з кадровим резервом згідно з планом, в якому передбачені заходи щодо засвоєння необхідних знань і навичок.

### ***3.4. Процедура звільнення***

Для того, щоб забезпечити єдину процедуру при звільненні, у нашій компанії був розроблений відповідний регламент.

Співробітник попереджає про своє звільнення за 2 тижні. За 1–2 дні до звільнення він зобов'язаний передати справи. В останній робочий день підписує обхідний лист, здає у відділ персоналу медичний поліс, отриманий у компанії, й одержує розрахунок і трудову книжку. День звільнення є останнім робочим днем працівника.

Якщо співробітник не пройшов випробувальний термін, то рішення про дату звільнення безпосередній керівник погоджує з начальником підрозділу.

## **4. Інформація**

### ***4.1. Внутрішня передача інформації***

Важливо, щоб працівник розумів, що від результатів його діяльності залежить благополуччя компанії. Для підвищення ефективності

роботи йому необхідно мати інформацію про зміни та поточні події. У нашій компанії ви можете одержувати відомості з наступних джерел:

- електронна пошта. Більшість інформації про поточні події передається нею;
- загальномережевий ресурс. На ньому можна знайти деякі необхідні документи, положення, регламенти. На кожного знову прийнятого співробітника в технічному відділі створюється обліковий запис, де безпосередній керівник прописує права доступу до тих або інших папок (залежно від посади) на загальномережевому ресурсі;
- наради. На них обговорюються поточні питання. 25-го числа кожного місяця погоджуються плани на майбутній місяць, 5-го – надається звіт про виконання плану за минулий місяць;
- документообіг. Усі документи, які регламентують діяльність компанії, зберігаються у відділі персоналу.

#### ***4.2. Телефонний довідник***

Для швидкого пошуку необхідного номера телефону в компанії ведеться довідник, у якому зазначені місцеві та стільникові номери телефонів співробітників.

*Де взяти телефонний довідник?*

Роздрукований довідник із номерами телефонів співробітників можна одержати в офіс-менеджера 2-го поверху (або знайти його в електронній пошті / у загальних папках). Усі зміни в телефонний довідник вносить офіс-менеджер, тому при зміні номера вашого стільникового телефону необхідно повідомити про це.

*Як знайти співробітника по голосному зв'язку?*

Зняти трубку, набрати 32\*. Після того, як почули гудок, можна починати говорити.

#### ***4.3. Службові документи***

У компанії розроблені регламенти з документообігу:

- документообіг між центральним офісом і регіональними представництвами;
  - реєстрація вхідних і вихідних документів;
  - регламент із документообігу (взаємодія з відділом операцій).
- В організації існують наступні способи передачі інформації:

<b>Найменування</b>	<b>Визначення</b>	<b>Кому надається</b>
<b>Доповідна записка</b>	Документ, адресований керівникові компанії, що містить виклад якого-небудь питання з висновками та пропозиціями	Безпосередньому начальнику з копією у відділ персоналу
<b>Службова записка</b>	Документ, що надається працівником або керівником на ім'я начальника іншого підрозділу, близький за змістом <i>доповідній записці</i>	Керівникові іншого відділу з копією безпосередньому начальнику
<b>Пояснювальна записка</b>	Документ, що роз'яснює причини якої-небудь дії, факту, що надається працівником вищестоящій посадовій особі	Безпосередньому керівникові
<b>Заява</b>	Офіційний лист, у якому викладається яке-небудь прохання, пропозиція. Пишеться на ім'я генерального директора	Безпосередньому керівникові
<b>Заявка</b>	Прохання надати право на що-небудь. У деяких відділах компанії існують стандартні форми заявок	Керівникові відповідного відділу

## **5. Сервісна підтримка. Телефони й комп'ютери**

### **5.1. Інструкція з роботи з комп'ютером**

#### **Електронна пошта**

Майже на кожного співробітника компанії створюється своя адреса електронної пошти. Крім цього, є загальна електронна пошта. Офіс-менеджер щодня переглядає повідомлення, що надійшли на цю адресу й, залежно від теми, розсилає їх відповідним співробітникам.

Відправлення й одержання звичайної (не електронної) пошти також входить в обов'язки офіс-менеджера.

Усі питання, що стосуються роботи із ПК, перебувають у віданні технічного відділу.

#### **5.2. Телефон**

У компанії встановлений голосний зв'язок, яким користуються при необхідності оповіщення групи співробітників або передачі інформації, недоступної в цей момент особі. При його застосуванні необхідно зняти трубку й набрати номер 32\*. Після 2 коротких сигналів можна передавати повідомлення. Якщо необхідно перевести дзвінок на співробітника, якого немає на місці, то можна помістити його

у системний буфер, натиснувши FLASH і набравши номери 52 та лінії (від 1 до 9), і скористатися голосним зв'язком для оповіщення потрібної особи. Почувши повідомлення, співробітник має зняти трубку найближчого телефону й набрати 52 і номер відповідної лінії.

### **5.3. Компенсаційний пакет**

Для підвищення соціальної захищеності співробітників, лояльності до компанії, закріплення ключових фахівців і керівників був розроблений і прийнятий компенсаційний пакет, який включає страхування, транспорт, навчання, мобільний зв'язок.

У компанії встановлений корпоративний тариф, до якого може підключитися співробітник після успішного проходження ним випробувального терміну. Йому компенсуються витрати на мобільний зв'язок. Розмір відшкодування встановлюється безпосереднім керівником. Сума заборгованості співробітника за телефонні розмови, за винятком компенсації, віднімається з його заробітної плати. Для упорядкування правил оплати мобільних телефонів прийняте положення «Про порядок витрати коштів на оплату мобільного зв'язку в ГК “\_\_\_\_\_”».

## **5. АНКЕТА АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКА<sup>217</sup>**

Шановний співробітник!

Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників у компанії «\_\_\_\_\_». Ваші відповіді будуть ураховуватися при виявленні найбільш важливих проблем, з якими зіштовхується людина, яка пристосовується на новому місці, і для розробки програми допомоги. Ми сподіваємося, що Ваша щирість дозволить виявити моменти, на які керівництву й відділу роботи з персоналом варто звернути увагу, а Вам і майбутнім новачкам це допоможе швидше освоїтись у компанії.

**1. Як довго триває Ваша адаптація до умов нового місця роботи? (потрібне підкреслити)**

- a) до 1 міс.;
- b) до 2 міс.;
- c) до 3 міс.;
- d) ще не закінчена.

---

<sup>217</sup> Анкета адаптации сотрудника [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=1295>

**2. Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду? (потрібне підкреслити)**

- a) професійні обов'язки;
- b) входження в колектив;
- c) умови праці;
- d) інше;
- e) конкретизуйте \_\_\_\_\_

**3. Як думаєте, чому це виявилось для Вас важким? \_\_\_\_\_**

**4. Ви вирішили проблеми, які виникли? Якщо так, то як? Якщо ні, то чому? \_\_\_\_\_**

**5. У яких випадках (коли) найчастіше виникали складні ситуації? \_\_\_\_\_**

**6. Як довго Вам була необхідна допомога колег у роботі? (потрібне підкреслити)**

- a) до 1 міс.;
- b) до 2 міс.;
- c) до 3 міс.;
- d) ще буде потрібна після адаптації.

**7. У який період своєї діяльності Ви відчули, що опанували професійні навички? (потрібне підкреслити)**

- a) до 1 міс.;
- b) до 2 міс.;
- c) до 3 міс.;
- d) ще не опанував.

**8. Що, на Вашу думку, особливо допомогло б Вам у період адаптації? \_\_\_\_\_**

**9. Чи бувають у Вас конфлікти?**

	Час від часу	Рідко	Не бувають
З керівником			
З ким-небудь із колег			

**10. Оцініть, будь ласка, Ваш інтерес до подальшого просування усередині компанії, професійного росту:**

- a) дуже цікаво;
- b) поки важко оцінити;
- c) не дуже цікаво.

**11. Якою мірою Ви задоволені наступними факторами у нашій компанії?**

Найменування виробничого фактора	Повністю задоволений	Задоволений	Важко сказати	Незадоволений	Зовсім незадоволений
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	- 1,0
1. Зміст праці					
2. Займана посада					
3. Відповідність роботи спеціальності					
4. Відповідність праці кваліфікації					
5. Відповідність характеру роботи моїм здібностям і схильностям					
6. Наявність перспектив кар'єрного росту					
7. Можливість підвищення кваліфікації					
8. Наявність високого ступеня відповідальності за результат праці					
9. Поінформованість про справи колективу та компанії					
10. Побутові умови					
11. Організація праці					
12. Режим роботи					
13. Заробітна платня					
14. Наявність системи пільг для працівників					
15. Допомога та підтримка керівника					
16. Відносини з безпосереднім начальником					
17. Стосунки з колегами					

## **12. Чи часто Вам доводилося міняти місце роботи?**

- a) жодного разу;
- b) 1–2 рази;
- c) 3–4 рази;
- d) більше 5 разів.

**13. Укажіть, будь ласка, Ваше ім'я, посаду та структурний підрозділ, у якому зараз працюєте.**

**Дякуємо!**

## **6. ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО РОБОТОДАВЦЯ<sup>218</sup>**

**(опитування сайту HeadHunter (hh.ua) 7 березня 2012 р.)**

Майже половина (39,5 %) менеджерів найближчим часом планує змінити місце роботи. Кожний третій тільки розмірковує над можливістю звільнення зі своєї компанії, і лише 26,2 % працівників планує залишитися.

Такі дані були отримані в результаті опитування кандидатів, зареєстрованих на hh.ua. У ньому взяло участь 4 400 респондентів. 75 % із них працевлаштовані, а 25 % шукають місце роботи.

### **Причетність до цілей компанії та поінформованість**

Три чверті працівників українських офісів повністю (42,91 %) або частково (31,25 %) приймають мету та завдання свого роботодавця. Лише невеликий відсоток опитаних (2,45 %) не погоджується з курсом компанії.

При цьому більшість опитаних називають свою роботу цікавою. Не більше 20 % респондентів займаються тим, що їм не подобається.

Як показало дослідження, лише кожний третій офісний працівник досить обізнаний про курс розвитку компанії. Кожний четвертий частково поінформований про плани керівництва. Майже така ж кількість (29,18 %) респондентів не має відомостей або дуже погано обізнана про курс розвитку компанії. Також кандидатам не вистачає уваги з боку топ-менеджменту. Лише 23,36 % респондентів відчувають підтримку з боку керівництва, 26,09 % – не завжди.

Кожний четвертий висловлює свою думку з приводу діяльності компанії з надією, що керівництво візьме її до уваги. Така ж кількість не завжди може собі це дозволити.

---

<sup>218</sup> Лояльность к работодателю [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hh.ua/article.xml?articleId=12146>



## **Оцінка роботи**

Більшість менеджерів повністю або частково погоджуються із критеріями оцінки праці в компанії, але в той же час вважають, що їх оцінюють несправедливо.

Як показало дослідження, менеджери не одержують в організації бажаного рівня навчання та професійного розвитку. Тільки кожний шостий має можливість розкрити власний потенціал на роботі.

Також працівники українських офісів не вірять у кар'єрний ріст усередині своєї компанії. Кожний третій респондент не впевнений у тім, що зможе заробляти більше або одержати високу посаду, якщо працюватиме інтенсивніше.

Але все ж кандидатів недостатньо пропозиції вищої зарплати, щоб ухвалити рішення щодо зміни роботи.

## **Відношення до керівництва**

25,75 % опитаних вважають свого начальника лідером, але тільки 20,02 % довіряють його рішенням. 24,16 % респондентів негативно оцінюють лідерські якості свого керівництва, а 22,34 % дуже рідко або й зовсім не погоджуються з його думками.

Примітно, що в менеджерів рівень абсолютної довіри до колег вищий, ніж до начальства – 31,43 % проти 20,02 %.

## **Активність й ініціативність**

Більшість опитаних часто проявляють ініціативу та віддають роботі максимальну кількість часу (59,79 %). Вони готові займатися самоосвітою для поліпшення власних результатів праці (повністю згодні 57,86 %; частково – 13,8 %), але лише кожний четвертий із упевненістю підтримає свого роботодавця у важкі часи.

27,95 % опитаних готові йти на певні жертви заради досягнення цілей компанії у складний період. 27,13 % скоріше згодні. 17,03 % респондентів не підтримають компанію у важкі часи.

## **Трансляція лояльності в зовнішнє середовище**

Респонденти оцінюють продукт фірми вище її HR-бренда. Тільки 20 % опитаних будуть рекомендувати свою компанію друзям як роботодавця, у той час як 35,36 % – її продукти та послуги.

Результати опитування показали, що менеджери охоче діляться з близькими людьми новинами організації та корпоративними подіями (67 %).

Також більшість респондентів відповіли, що при необхідності готові захищати інтереси свого роботодавця (60,41 %). Лише кожний десятий не буде рятувати репутацію компанії.

## Правила й умови праці

Опитані кадровим порталом hh.ua стверджують, що не всі роботодавці дотримуються своїх зобов'язань перед персоналом. У той же час половина респондентів задоволена умовами праці в компанії.

19,3 % опитаних люблять свою роботу й уважають організацію, в якій працюють, кращою. 38 % респондентів називають свого працедавця «середнячком» – не краще й не гірше інших. 7,59 % менеджерів негативно ставляться до своєї компанії і не бачать у ній якихось перспектив для кар'єрного росту. А 6,1 % настільки не люблять власного роботодавця, що готові звільнитися при першій нагоді.

## 7. CNN ДАЄ ПОРАДИ З БЛОГІНГУ<sup>219</sup>

Двоє чудових репортерів із CNN Брена Ерлик і Андреа Барц на сторінках корпоративного блогу дали невеликий майстер-клас із правильного ведення блогінгу. У них немає ніяких одкровень, але ті поради, які вони дають, цілком слухні та корисні.

Незважаючи на те, що в мережі налічується близько 126 млн блогів, лише деякі з них користуються популярністю серед читачів.

### **1-ша проблема: блог нудний.**

Коли пишете про те, що відбувається з вами щодня, що бачили, їли або пили, то швидше за все, це нікому не цікаво. Звичайно, якщо ви не є відомою персоною, яка має армію шанувальників, яким і будуть цікаві такі «записи про себе». Та й у цьому випадку великої популярності в Інтернеті вам як блогеру це не принесе.

Про що ж тоді писати? Тільки про те, у чому ви дійсно добре розбираєтесь. Причому тема може бути якою завгодно: від розведення мишей-альбіносів до надскладних теорій молекулярної фізики. Саме такі вузькоспеціалізовані блоги популярні. Вони мають свою постійну аудиторію. Ваші однодумці з радістю підпишуться на блог і будуть коментувати записи, даючи корисні ради та підказуючи ідеї для нових постів.

### **2-га проблема: ви самотні.**

Мережа дала людині масу можливостей для комунікації, але більшість просто не використовує їх, залишаючись один на один зі

---

<sup>219</sup> CNN дает советы по блоггингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://webloger.ru/2010/07/cnn-daet-sovety-po-bloggingu/>

своїм блогом. Забувається те, що блог створюється не стільки для себе, скільки для інших. У першу чергу, це спосіб знайомства. Тільки потім – засіб для заробітку грошей, спосіб самовираження, онлайн-щоденник.

Для того, щоб не бути самотнім, реєструйтесь у тематичних співтовариствах, вступайте в клуби та робіть усе можливе для розширення кола віртуальних знайомих.

### **3-тя проблема: блог виглядає нерозумно.**

Крім того, що люди сприймають те, що ви пишете, вони звертають увагу й на зовнішнє оформлення. Якщо воно не відповідає тематиці або ж просто жахливе, блог виглядає безглуздо, це неодмінно відіб'ється на відвідуваності й популярності. Навіть не маючи грошей на пристойне оформлення блогу, можна вибрати будь-яку безкоштовну тему та підкоректувати її, настроївши по-своєму.

### **4-та проблема: ви надто скромні.**

Якщо ви починаючий музикант, то розмістіть свої здобутки в блозі. Багатьом чомусь простіше писати про інших, тоді як блог служить інструментом самовираження. Для інших цілей існують портали, сервіси тощо. Не варто соромитися. Навіть якщо результатом ваших дій буде критика читачів, це набагато краще, ніж байдужність.

### **5-та проблема: блог грубий і нецензурний.**

У більшості випадків це викликає негативне відношення читачів. Але, якщо ви вважаєте, що брутальність – просто мотивована суворість, «фішка», а нецензурна лексика – ознака неповторності, то можете спробувати. У Рунеті є маса прикладів популярності саме таких блогів і сайтів.

Резюмуючи написане вище, читачам цікаві ви і ваша компетентна думка з якогось питання. Саме для цього люди щодня заходять у мережу, а не за тим, щоб прочитати ще одну посередню беліберду.

## **8. КЕЙСИ**

### **8.1. Внутрішні комунікації та соціальні мережі в «Кава хауз»<sup>220</sup>**

Специфіка нашої компанії – багато торговельних пунктів у різних місцях. Хлопці з кав'ярень майже не зустрічаються з офісом. Нам необхідно підтримувати єдину корпоративну культуру в усій мережі,

---

<sup>220</sup> Использование социальных сетей российскими компаниями. Обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://incorpore.ru/files/Social\\_networks.pdf](http://incorpore.ru/files/Social_networks.pdf)

домагатися якісної та продуктивної роботи від усіх працівників. Компанія позиціонується як відкрита й дружня, молодіжна. Саме тому нам потрібно підтримувати усе це. Сама специфіка бізнесу спрямована на можливість роботи для студентів у вільному режимі, а з цим пов'язана певна плінність кадрів. Студенти споконвічно влаштовуються працювати тимчасово, але нам необхідно при цьому швидко включати їх у колектив, щоб вони не тільки зміли коктейль приготувати, але й сприяли б створенню теплої атмосфери, що неможливо без відповідного ставлення до юнаків із боку роботодавця. Для нас важлива комунікація та брендова поведінка. Тому ми з серпня 2011 р. пішли на експеримент – створення групи, орієнтованої не стільки на роботу із клієнтами, скільки на внутрішні взаємодії.

Спочатку ми думали створити групу, яка б відповідала всім запитам – маркетинг, рекрутинг, які існують співробітники. Але це не вийшло сполучити в одне. Маркетологи на той момент уже активно працювали зі споживачами, просували бренд і продукцію компанії.

Ми створили в «Вконтакті» відкриту групу «Робота в “Кава хаус”» у ритмі життя» ([http://vkontakte.ru/hr\\_coffeehouse](http://vkontakte.ru/hr_coffeehouse)), тому що практично в усіх студентів зараз є аккаунт «Вконтакті». Для них включення в тематичну групу звичне та легке. Вони можуть робити це вдома, з мобільного телефону, у будь-який вільний час.

Ми публікуємо повідомлення про життя компанії, атмосферу та дружний колектив, команду. Нещодавно помістили відео нашого президента. Розповідаємо потенційним працівникам про графіки роботи, умови праці, можливості професійного та кар'єрного росту, матеріальне стимулювання. Іноді хлопці самі через групу запрошують співробітників до себе в кав'ярню, закривають вакансії.

Вони у нас молоді, і нам важливо їх подружити, познайомити й через це підвищити включеність. Це такий вік, коли хочеться не тільки працювати, але й відпочивати, тусуватися. Тому ми інформуємо про нематеріальне стимулювання й частково радимося, задаємо питання щодо сувенірної продукції, подарунків, термінів проведення корпоративних заходів. Хлопці охоче це обговорюють і відповідають.

У нас проводиться безліч подій для співробітників: боулінг, КВК, пейнтбол, «танці без правил», футбол, пляжний волейбол, фестиваль талантів, день народження холдингу, дискотеки, багато щомісячних конкурсів. Співробітники отримують подарунки на день народження, 23 лютого, 8 березня. Працює Клуб золотих серць – підтримуємо волонтерство в організації. У нас є й стимулювання успішних кав'я-

рень, премії за високі продажі, можливість кращим замовити собі корпоративний захід за вибором, разом відпочити.

Усе це ми висвітлюємо й обговорюємо в групі, публікуємо фотографії з подій. Відділу по роботі з персоналом важливо вчасно одержувати зворотний зв'язок від працівників. Останні можуть відгукватися про роботу як позитивно, так і негативно. Пишуть досить прямо й не завжди приємно, але добре, що вони відверто висловлюють свої думки. Із цим можна працювати. Ми вирішили, що нам нема чого приховувати, потрібно не боятися проблем, а вирішувати їх.

Для зворотного зв'язку ми також використовуємо ресурс «Запитуй.ру» (<http://sprashivai.ru/>). У нас тут те ж є профіль. Для хлопців це можливість задати нам анонімні питання. Є спеціальна людина, яка на них відповідає. В основному пишуть про керівників, штрафи, заробітну плату. Іноді – про порушення, проблеми з уніформною. Ми оперативно реагуємо на такі сигнали.

У нас політика відкритих людей. Ми кожні півроку проводимо опитування персоналу. Нам важливі його включеність і задоволеність. Хлопцям подобається, що вони впливають на нас, залучають офіс до вирішення своїх проблем.

На робочих місцях Інтернетом користуватися не дозволяється, хоча працівники можуть зайти через телефон. Але це фізично неможливо в робочий час, коли наплив відвідувачів. Тому частіше заходять уночі або ввечері, після роботи.

В офісі немає можливості зайти в соцмережі. Для офісних співробітників діє портал, куди дублюються повідомлення із групи «Вконтакті». Зараз плануємо запросити хлопців із кав'ярень в Інтранет. Ми будемо виходити й на інші ресурси, як Твіттер, Фейсбук. Зараз постійно коректуємо в «Вконтакті», щоб спілкування було більш ефективним.

Недавно на зборах відділу ейчарів<sup>221</sup> обговорювалися питання використання зворотного зв'язку й те, як працівники можуть впливати на умови роботи в компанії. Ми розвиваємось і ростемо, нам цікаво одержувати більше оперативної інформації, щоб швидше реагувати й усувати проблеми. І соціальні мережі, як показав досвід, є для цього досить ефективним інструментом.

---

<sup>221</sup> Від англ. HR (humane resources – людські ресурси): ейчар – фахівець із управління персоналом, робота якого зводиться до підбору працівників

## 8.2. «Свистати всіх наверх!», або Корпоратив у стилі «Піратської вечірки»<sup>222</sup>

**Клієнт** – торговельна компанія «Адольф Вюрт ГмбХ & Со», продавець кріпильних і монтажних матеріалів.

**Мета проекту** – об'єднати й ближче познайомити між собою співробітників із різних міст Росії, підвищити їх лояльність. Цільова аудиторія – переважно чоловіки 30–40 років (близько 80 %).

**Завдання агентства** – організація святкового заходу, активної та банкетної частини для співробітників компанії. **Стилізація заходу** – «Піратська вечірка».

**Опис проекту.** Відповідно до ідеї вечірки учасники заходу заздалегідь одержали вимоги до дрес-коду. Раннім суботнім ранком 100 співробітників компанії перебували у передчутті пригод: піратський одяг, грим, розбійницькі атрибути – усе говорило про серйозні наміри здолати барона корсарів і заволодіти його скринєю скарбів!

Новоявлені флібустьєри зайняли свої місця в кортежі та відправилися назустріч вітру. У порту «Вюртбург» вони потрапили на страту недбайливого морського розбійника. Так починалися справжні пригоди. Командам доводилося докладати неймовірних зусиль для подолання пасток, розставлених супротивниками: скоряти десятиметрову висоту за допомогою страховочних тросів; переборювати бурхливу воду, добуваючи заповітні «Вюртики»; освоювати колективну творчість, із закритими очами малюючи карту скарбів; показувати свою спритність, скоряючи мачти затонулих кораблів; доводити, що гарячий напій – найприємніше в житті піратів, і проходити випробування так, щоб не пролити жодної краплини; навіть поїдати смажених американських тарганів. Команди зробили все, щоб здобути в піратів заповітну скриню зі скарбами!

На честь перемоги в запеклій боротьбі відбувся справжній піратський бенкет зі смаженим поросям, ромом, піснями та запальними танцями.

Коментує один із організаторів вечірки – керівник агентства «57 паралель» у м. Єкатеринбурзі Ольга Смирнова: *«Спочатку співробітники компанії були трохи ошелешені всім, що відбувалося. Вони явно не очікували настільки творчого бачення їх корпоративу. Але буквально через кілька хвилин усі втяглися у забавне дійство. Було помітно, що наші замовники вперше практикують стилізацію корпоративного*

---

<sup>222</sup> «Свистать всех наверх!», или Корпоратив в стиле «Пиратской вечеринки» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.btlsostav.ru/2009/01/12/81/>

заходу. Ми одержали масу похвальних відгуків від керівників компанії та рядових співробітників і побажання бачити нас знову як організаторів їхніх наступних заходів».

### **8.3. Менеджмент-тур – інноваційний метод розвитку персоналу. Досвід компанії «Київстар»<sup>223</sup>**

Про перемоги та поразки в бізнесі написано безліч книг, але жодна з них не відповідає на всі запитання читача. Біографії засновників і керівників таких компаній, як Apple, Google, Microsoft, захоплюють і надихають, але вони не містять таких дріб'язків, які дійсно зробили людей лідерами. Це можна довідатися тільки в живому спілкуванні з тими, хто щодня робить свій бізнес ефективнішим, привабливішим та успішнішим. Саме з цією метою компанія «FastForward» розробила нестандартний метод розвитку лідерів – менеджмент-тури в інноваційні організації світу. Як це працює?

Сучасні лідери перебувають у постійному пошуку нових ідей. Черпати їх можна з різних джерел. Одним із таких є менеджмент-тури в провідні компанії світу. Мова не просто про екскурсії на підприємства. Менеджмент-тури – це новий формат розвитку лідерів – людей, які відкриті новому, готові сприймати нестандартні рішення та пробувати робити не так, як звичайно, а й усупереч прийнятим правилам.

Основні цілі менеджмент-турів:

- вивчення успішного бізнесу на практиці; можливість одержати реальні, практичні знання з перших рук; бенчмаркінг;
- знайомство з роботою потенційного партнера, оцінка перспективи введення інновацій;
- мотивація та розвиток талантів, підвищення лояльності, формування інноваційного способу мислення;
- зміна критерію аналізу бізнесу, можливість оцінити з боку стратегію розвитку компанії, впровадження змін.

«FastForward» організовує менеджмент-тури з 2004 р. Серед компаній, досвід яких вивчили їхні учасники, – UPS, Fedex, Sysco Foods Services, оператори мобільного зв'язку та промислові гіганти Японії, резиденти Силіконової долини.

---

<sup>223</sup> Пихота А. Менеджмент-тур – инновационный метод развития персонала. Опыт компании «Киевстар» / А. Пихота [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trainings.ua/tags/1536/1.html>.

Кожний тур – це тиждень повного занурення в бізнес-середовище досліджуваної системи, наповнений зустрічами з керівниками провідних компаній.

**Програма менеджмент-туру.** Вона формується, виходячи із запитів учасників. Тому двох однакові турів не буває. Але в кожній програмі є 4 основних елементи, по яких проходить аналіз і порівняння кращих бізнес-практик:

1. **Інновації.** Сьогодні мало просто надавати гарні послуги, робити якісний товар, платити гідну зарплату працівникам. Щоб розбудувати бізнес, потрібно вдосконалювати якщо не цілий світ, то хоча б свою галузь.

2. **Технології.** Бізнес в Україні та Росії багато в чому йде стопами західних колег. Щоб правильно адаптувати технології, їх потрібно досконально вивчити, не вириваючи з контексту загальних цілей бізнесу та конкретного напрямку зокрема. Можливо, в іншому випадку вони вже не будуть настільки ефективними. Якщо ж при перенесенні технології будуть допущені помилки, сподіватися на позитивний результат не варто.

3. **Принципи роботи.** У кожної компанії своя історія успіху, власний шлях із перемог і поразок. Саме він дав можливість вивести основні принципи ефективної роботи. В одних випадках вони продиктовані культурою народу, в інших – низкою проб і помилок компанії. Але ці принципи гідні поваги й багато в чому можуть послужити гарним прикладом для вітчизняного бізнесу.

4. **Люди.** Якою б геніальною не була ідея, скільки б фінансування не виділялося на її реалізацію, основа успіху – це співробітники, які вірять у компанію, її продукт, майбутнє, і віддаються щодня на 100 %, щоб досягти результату. У програмі туру учасники завжди приділяють увагу тому, як світові гранди зібрали свої зоряні команди, за рахунок чого організації продовжують вигравати війну за таланти і т. д.

У кожній країні власні правила ведення бізнесу. Тому в програмі туру завжди є зустріч із професором однієї з ведучих бізнес-шкіл. Він пояснює учасникам основи, без яких складно зрозуміти, як функціонує система. Свої воркшопи проводять представники таких шкіл, як Stanford University, Saint Joseph's University, NYU Stern Columbia та ін. Далі йдуть майстер-класи від топ-менеджерів ключових гравців галузі й екскурсії в компанії, щоб побачити реалізацію ідей на практиці. Усю програму можна представити в такий спосіб:



## **Формати проведення менеджмент-турів**

Менеджмент-тури проводяться у **відкритому та корпоративно-му форматах**. У відкриті тури запрошують тих, хто цікавиться цією темою. Програма враховує побажання всіх учасників і є оптимальним варіантом вивчення бізнес-досвіду певної сфери. Вона може містити відразу кілька акцентів: розвиток ІТ, онлайн-комерція тощо.

У корпоративному форматі пропонується програма, що комплексно вирішує конкретне завдання певної компанії. Вона може включати також командоутворюючі заходи, фасилітації для персоналу й інші опції.

Приклад відкритого формату – тур у Силіконову долину. Його учасники – представники різних сфер бізнесу, що дозволяє розглянути досвід провідних компаній долини з різних сторін. Такий тур корисний людям, які займаються розвитком стратегії фірми, менеджментом змін, а також власникам бізнесу.

У вузькоспеціалізованому турі, спрямованому, наприклад, на вивчення розвитку телекомунікацій у Японії та Китаї, акцент зміщений на навчання кращим практикам вирішення конкретних завдань, що цікаво для професіоналів цієї сфери. Програма наповнена як світоглядними майстер-класами, так і зустрічами з фахівцями з певних питань. Так, у раніше згаданому телекомунікаційному турі увага приділялася впровадженню 3G-технології: від ідеї до тонкощів програмного забезпечення та необхідного устаткування. Його учасниками були співробітники всіх департаментів компанії, що забезпечують впровадження нової технології.

### **Менеджмент-тур – інноваційний метод розвитку персоналу**

Менеджмент-тур не можна назвати простим методом розвитку. Він припускає багато самостійної роботи й вимагає активної участі. По-перше, учасники повинні бути готові одержати великий обсяг інформації й уміти швидко виділяти найцікавіше в розрізі своїх завдань. По-друге, вони мають ставити запитання спікерам, щоб одержати максимум користі. Кожний майстер-клас від представника компанії – це розповідь про досягнення успіху, реалізацію проекту. Вона так і залишиться гарною історією, якщо учасники не проаналізують її.

Наприклад, запуск мобільного додатка для популярного онлайн-сервісу можна розглянути з погляду технічної реалізації, маркетингового проекту або стратегічного розвитку бізнесу в новому сегменті мобільних технологій. У цьому випадку керівник проекту є джерелом

інформації. Спочатку він розповість про ті основні речі, які сам вважає важливими. Але потім, з ініціативи учасників, розкриє свій досвід із іншої сторони.

Саме ця можливість і є ключем ефективності менеджмент-туру як методу розвитку персоналу. Гнучкість програми в цілому та кожного спікера зокрема дає можливість одержати максимум користі кожному учасникові залежно від його зацікавлень та інтересів бізнесу, який він представляє.

У турі обмежено використовуються звичні формати навчання, досить невелика теоретична частина. Рішення кейсів – сам по собі складний метод розвитку. Практичний досвід світових грандів вивчають не для того, щоб по приїзді повністю скопіювати. Створювати Google-2 неможливо й безглуздо. Основне завдання менеджмент-туру – **дати можливість лідерам на повну потужність використовувати своє інноваційне мислення**: слухати, аналізувати, спілкуватися, зіставляти й генерувати нові ідеї.

Менеджмент-тури – це інструмент розвитку та мотивації не для всіх. І питання не тільки в розмірі фінансових і тимчасових інвестицій у персонал. Скоріше варто реально оцінювати, **наскільки результативно зможе використовувати співробітник отримані знання**. Тур буде корисний людям, які займають проактивну позицію: думають про майбутнє, прагнуть заглянути на кілька років уперед, подивитися на свою компанію та побачити нові обрії.

Варто також звернути увагу на те, що менеджмент-тури, в першу чергу, вимагають від учасників **бажання розвиватися**. 7 днів дуже насиченої програми в справжній робочій атмосфері дають безліч можливостей. Важливо поставити мету до поїздки та виходити з неї, ставлячи питання, порівнюючи практики різних компаній, спілкуючись із колегами.

Менеджмент-тури дають учасникам можливість:

- зарядитися енергією й одержати нові ідеї від лідерів інноваційного бізнесу;
- вивчити успішні рішення та познайомитися з їхньою реалізацією на практиці;
- протестувати на міцність власні ідеї. Одержати додаткову аргументацію на захист тих або інших рішень;
- відкрити нові обрії та розширити світогляд.

Після повернення учасники презентують свої ідеї колегам, діляться враженнями та продовжують розвиватися. Якщо з'являються питання,

у вирішенні яких потрібна допомога спікерів менеджмент-туру, організатори надають таку можливість.

### **Досвід компанії «Київстар»**

«Київстар» використовує менеджмент-тури для розвитку персоналу з 2006 р. **Начальник департаменту розвитку персоналу компанії Ганна Логвиненко** розповідає про цілі застосування менеджмент-турів для розвитку персоналу:

*«Менеджмент-тур, як один із методів розвитку, ефективний, у першу чергу, якщо необхідно розширити кругозір, побачити нові можливості й перспективи, надихнутися на нові бізнес-ідеї, розширити мережу професійних контактів.*

*Ухвалюючи рішення про участь у менеджмент-турах співробітників “Київстару”, ми передусім відштовхуємося від потреб нашої компанії, а потім уже шукаємо засоби для їхнього задоволення. Наприклад, менеджмент-тур в Японію був частиною програми розвитку талантів і розроблявся для нас “під ключ”. Учасники не просто відвідали мобільних операторів і поспілкувалися з абонентами, вони змогли заглянути в майбутнє телекому, доторкнутися до інновацій у сфері мобільних продуктів і найголовніше – втілити ідеї у своїх бізнес-проектах.*

*Якщо говорити про тур у Силіконову долину, то компанію “Київстар” цікавили, у першу чергу, інноваційні бізнес-моделі. Реалії телекомунікаційного ринку вимагають нових підходів. Важливо, що учасниками цієї поїздки стали співробітники, які не просто знають, як реалізувати народжені ідеї, а й зможуть це зробити.*

*Моя рекомендація організаціям, які ухвалюють рішення брати участь чи ні в подібних турах, – відповістити на ключове запитання: як отримані знання та досвід учасники зможуть застосувати в компанії, чи буде в них можливість щось змінити. Якщо відповідь позитивна, то сміливо вибирайте правильні теми, відправляйте потрібних людей та одержуйте необхідні ідеї».*

Популярність менеджмент-турів стрімко росте. Якщо в 2006 р. компанія «FastForward» провела 2 тури, в 2008 р. – 4, то в 2012 р. було заплановано 6 тільки відкритих турів. Причому розширюється як тематика турів, так і географія візитів.

Приємно усвідомлювати той факт, що в бізнесі конкуренція відступає на другий план, коли з'являється можливість взаємовигідного співробітництва. У менеджмент-турах усе частіше беруть участь

представники компаній, які є суперниками на ринку, але лідери бізнесу хочуть працювати разом для його розширення та розвитку сфери. Спікери також готові допомогти в розвитку бізнесу й відповідають на запитання учасників навіть після туру в особистій переписці або у форматі відкритих вебінарів.

Своєрідний девіз менеджмент-турів – поєднуємо досвід для загального розвитку. Приєднуйтеся!

#### **8.4. МТС розкрила секрети корпоративної культури<sup>224</sup>**

**Начальник відділу добору й розвитку персоналу компанії МТС Україна Галина Рашевська** на форумі «Дні HR в Україні» представила досвід розвитку корпоративної культури як інструмент підвищення лояльності співробітників і залучення кращих кандидатів на ринку праці:

*«Одна з основ ефективності нашого бізнесу – унікальна корпоративна культура. Тобто, це середовище, у якому працюють наші співробітники. І турбота про власні кращі кадри – досить важливий напрям для будь-якої великої корпорації. Щоб створити сприятливий клімат усередині компанії, не завжди досить високого рівня зарплат, якісних робочих місць, повного соціального пакета й оплачуваної відпустки. Є багато інших дрібниць, на які повинні звертати увагу HR-спеціалісти. Ми поділилися з колегами успішними практиками, що застосовуються в роботі з різними цільовими аудиторіями персоналу. Наприклад, нові співробітники, перетинаючи поріг МТС, уже є учасниками програми адаптації. Причому це не тільки інтеграційне навчання – знайомство з «Абеткою корпоративної культури», HR-порталом, участь в аудиторних і дистанційних програмах, але й робота з колегами, керівником і наставником-ментором. І коли вони усвідомлюють, що в компанії цінують їхню думку, заданий вектор на генерацію ідей, а за результатами зворотного зв'язку впроваджуються зміни, це призводить до росту залучення персоналу. Ті HR-інструменти, які ми використовуємо, дають результати: кожний третій співробітник “МТС Україна” одержав просування кар'єрними сходами протягом 2010–2011 рр. А в остаточному підсумку це призводить до того, що наша компанія постійно перебуває в десятці кращих роботодавців України».*

---

<sup>224</sup> МТС раскрыла секреты корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trainings.ua/article/3305.html>

## **Про корпоративну культуру «МТС Україна»**

Корпоративна культура «МТС Україна» – це система цінностей, правил і норм поведінки, яку розуміє, розділяє та реалізує кожний співробітник компанії. В її основі лежать такі ключові цінності брэнда, які важливі для усього персоналу:

- **партнерство** (уміння працювати в команді, надійність, готовність допомогти й надати підтримку);
- **результативність** (націленість на результат, досягнення поставлених цілей);
- **відповідальність** (готовність брати на себе зобов'язання, відповідати за свої дії та результат);
- **творчість** (здатність шукати нові нестандартні шляхи рішення, виходити за рамки звичного);
- **сміливість** (готовність щось міняти, не зупинятися на досягнутому та йти вперед);
- **відкритість** (уміння висловлювати свою думку та прислухатися до інших, бути чесним, уважним до колег, відкритим усьому новому).

Цінності підтримуються за рахунок ефективних внутрішніх комунікацій. Контроль усього процесу здійснюється за результатами дослідження залучення співробітників. Але найважливіше – забезпечити реалізацію курсу та політики на ділі: у реальних проектах для працівників компанії.

## **Найбільш успішні HR-практики «МТС Україна»**

**Спартакіада «МТС Україна».** Компанія розділяє ідею активного та здорового способу життя на рівні корпоративної культури. Оператор сприяє розвитку спорту, надає допомогу Національному олімпійському комітету України, підтримує й сам проводить різні спортивні заходи для партнерів і співробітників. 16–17 квітня 2011 р. у Львові відбулася перша корпоративна Спартакіада «МТС Україна». Більше 140 співробітників компанії з усіх регіонів України змагалися за першість у чотирьох видах спорту: міні-футбол, стритбол, волейбол і настільний теніс. А переможці гідно представляють МТС у Спартакіаді АФК «Система», де вже неодноразово посідали призові місця. Спартакіаді «МТС Україна» передували три корпоративні турніри з міні-футболу, переможці яких брали участь у міжнародних змаганнях «Кубок групи МТС». У 2008 р. українська команда була власником кубка. В 2010 р. перші місця на «Дні здоров'я МТС» зайняли українські баскетболісти й тенісисти.

**«Подорожуй із МТС!».** Уже два роки в «МТС Україна» проходить кампанія, спрямована на підвищення рівня залучення співро-

бітників. «Подорожуй із МТС!» – це організація турів вихідного дня для родин працівників компанії. За два сезони організовано 20 поїздок Україною та Європою, у яких взяло участь більше 600 людей. Цікаві місця, гідні відвідування в рамках проекту, співробітники МТС визначають голосуванням. Як правило, усі поїздки супроводжуються спеціальною розважальною програмою, що також складається учасниками.

**Гнучкий графік роботи.** З 1 квітня 2011 р. «МТС Україна» ввела гнучкий графік роботи для всіх працівників компанії. Зараз у їх розпорядженні є п'ять варіантів флекс-тайм графіків, кожний із яких розрахований на людей із різними біологічними профілями («сова» або «жайворонок»), але гарантує дотримання обов'язкової денної норми робочого часу 8 год.

Вони заздалегідь самостійно вибирають режим праці з понеділка по п'ятницю. Модель робочого тижня може складатися з одного варіанта графіка або з комбінації. Сьогодні більше 20 % працівників «МТС Україна» вибрали для себе саме гнучкий графік роботи.

**Волонтерський рух.** 16 квітня 2011 р. співробітники усіх територіальних керувань «МТС Україна» взяли участь в акції «Зробимо Україну чистою!». Волонтери очистили від сміття вулиці, парки, узбіччя доріг, дитячі ігрові майданчики та прилеглі до офісів території. Крім цього, оператор забезпечив організаторів акції мобільним зв'язком.

**Кімнати відпочинку в call-центрах.** У липні 2011 р. у Львівському та Дніпропетровському центрах обслуговування абонентів (ЦОА) були відкриті релакс-зони. У цих приміщеннях працівники можуть відволіктися від роботи й неформально поспілкуватися з колегами. Одна з кімнат призначена для активного відпочинку: там можна пограти в настільний теніс і футбол, повисіти на шведській стінці, повпражняться з гантелями та боксерською грушею. Друге приміщення надає всі можливості для розслаблення. Цьому сприяють східний інтер'єр, тиха та спокійна музика, а також масажні крісла.

### **8.5. Конференція компанії «М.Відео» «Можливо все!»**

4–5 жовтня 2012 р. у підмосковному пансіонаті «Клязьма» відбулася конференція компанії «М.Відео» «Можливо все!». У ці осінні дні не було нічого неможливого, навіть уперше зібрати разом 1000 співробітників. Завдання об'єднаної конференції – протранслювати усім працівникам нову місію та цінності компанії, які стануть основою для подальшого розвитку.

Спеціально для «М.Відео» був побудований намет 1950 кв.м., висотою 8 м, де проходили всі основні заходи.

На загальній конференції 4 жовтня на співробітників чекало безліч сюрпризів. Потрапивши в зал, гості побачили тільки невеликий подіум із установленими буквами «М.Відео» та парою колонок. «Невидимий голос» вітав учасників, жартував і допомагав їм облаштуватись у залі. Опісля, ведучий попросив 1000 людей повернутися на 90 градусів разом зі своїми стільцями. У цей момент перед глядачами різко впав чорний занавіс, і гості побачили захovanу справжню сцену з великим екраном і живою групою.

На цьому сюрпризи не закінчилися. Презентація нових цінностей компанії супроводжувалася виступами запрошених спікерів із різних областей, які розкривали їх зі своєї точки зору та роду занять. Олена Іщєєва, Андрій Макин, Сергій Белоголовців і Сергій Мухамедов поділилися власним досвідом і довели, що нові цінності «М.Відео» – це не надумані слова, а реально існуючі та працюючі принципи бізнесу, правила в житті кожної людини.

Учасників конференції чекав ще один сюрприз – Wool Teambuilding, у процесі якого вони відчували на собі той тісний взаємозв'язок, про який так багато говорилося зі сцени. Укутавшись однією великою вовняною ковдрою, гості за 10 хв. стали одним цілим, єдиною командою.

День продовжився заняттями в групах, які розташувались у 41 пункті на території пансіонату, після чого усіх чекав веселий танцювальний флешмоб на галявині на відкритому повітрі.

На вечірнім гала-концерті гості вдосталь насміялися, дивлячись щорічний фестиваль КВК, у якому брали участь 11 команд із різних міст Росії.

5 жовтня був не менш насиченим днем. Спочатку співробітників налаштували на високий сезон, розповідаючи про продуктивні новинки, фішки мерчандайзингу тощо.

Сюрпризом для учасників став незвичайний мюзикл, який у несподіваний момент розвернувся прямо в залі. Солісти по одному вставали зі своїх місць, де сиділи всю конференцію, у різних кінцях залу та підхоплювали запальну пісню, яка анонсувала наступну частину дня – гру.

У сусідньому будинку учасників уже чекав старець Хура, ключі та загадки. Цього року гра пройшла у стилістиці «Форту Боярд». Команди заробляли ключі на стендах, виконуючи завдання та відповідаючи на запитання.

Наприкінці квесту командам спільними зусиллями потрібно було відкрити величезну скриню з 32 замками. Після цього у небо злетіли різнобарвні повітряні кулі, а учасники одержали фірмові шарфи на пам'ять, із якими вони й завершили конференцію під звуки треку «We are the champions».

Навчальне видання

Серія «Посібники та підручники СНУ імені Лесі Українки»

**Тихомирова Євгенія**

## **КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ**

*Посібник для студентів вищих навчальних закладів*

Редактор і коректор: *І. В. Могілевська*  
Технічний редактор *Л. М. Козлюк*

Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. 12,55 ум. друк. арк. 12,48. обл.-вид. арк.  
Наклад 300 пр. Зам. 267.

Редакція, видавець і виготовлювач – ФОП Захарчук В. М.  
(м. Луцьк, вул. Бойка 1, тел. 29-90-65)

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4039 від 08.04.2011 р.