

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*Казалось бы, сегодня уже нет необходимости кого-либо убеждать в том, что основной ценностью бизнеса являются ее сотрудники. Тем не менее согласно последним исследованиям своим главным конкурентным преимуществом считают именно свой персонал всего 67% руководителей. Исходя из этого не удивительно, что в большинстве средних и крупных компаний зачастую внутренний PR сводится к проведению праздничных вечеринок или изданию своей газеты. Последовательно и успешно занимаются внутренним PR не более 15% российских компаний. А ведь эффективность коммуникаций напрямую влияет на удовлетворение своей работой сотрудников компании, лояльность к компании. Мы решили узнать мнение на этот счет экспертов в сфере PR, задав им простой и в тоже время сложный вопрос: как стратегические коммуникации сделать эффективным инструментом в формировании корпоративной культуры.*



**АЛЕКСАНДРА ХОРВАТ,**

*PR-директор Делового Клуба  
«Государство. Наука. Бизнес»*

Формирование и развитие корпоративной культуры организации – важнейшая задача, стоящая перед руководством, начальниками подразделений и специалистами по внутренним коммуникациям.

Формирование корпоративной культуры следует неотрывно от тех целей и задач, которые преследует компания. Ведь главный ресурс достижения глобальных результатов – интеллектуаль-

ный ресурс сотрудников. И решение стратегических задач лежит в первую очередь на их плечах.

Стратегическая коммуникация предполагает разработку и реализацию стратегии с помощью специальных средств и инструментов коммуникации с внешней аудиторией. И также решает



задачи по повышению лояльности сотрудников, привлечению новых эффективных кадров и повышению мотивации сотрудников, которые понимают, что они вовлечены в единый результативный процесс.

Самое важное для работников, как показывают опросы, это не только денежное вознаграждение за результат труда, но и соотнесение себя с группой единомышленников. И когда коммуникационная стратегия совпадает с ситуацией в компании и обозначенными в работе целями и задачами, эффективность труда растет, а каждый сотрудник ощущает себя винтиком в едином эффективном коллективе.



**ДМИТРИЙ ГУСЕВ,**

*PR специалист*

Психологи много спорят о том, с какими чертами характера мы рождаемся, а какие приобретаем в процессе воспитания и общения с окружающими. Большинство склоняется к тому, что все черты человек приобретает именно в процессе воспитания. Не важно кем ты рожден – принцем или нищим – то, каким ты станешь – определяется в семье на ранних этапах развития.

С бизнесом похожая история. Характерные особенности внешних и внутренних коммуникаций определяют корпоративную культуру на много лет и от этого во много будет зависеть успех предприятия.

Вы, наверно, обращали внимание: пишешь важное письмо контрагенту, а ответа нет, напоминаешь – тишина. В Японии существует негласное правило – отвечать НА ВСЕ входящие сообщения. Вот это элемент корпоративной культуры, применяющейся в масштабах целой страны. В России такого нет. И если руководитель

не потрудился на входящее письмо ответить хотя бы «ОК», у подчиненного создается впечатление, что его работу не ценят. А это напрямую влияет на мотивацию. Кроме того, сам подчиненный начнет проводить такую же политику в отношении приходящих к нему писем. Образовалась маленькая трещина...

А вот, возьмем корпоративные мероприятия. В одной организации, где я работал, не было в принципе культуры проводить время вместе по праздникам. Люди собирались в кафе, группками, а офис переставал быть уютным местом, а оставался исключительно цехом со станками. Современные люди проводят в офисе больше времени чем дома и руководство просто обязано сделать его уютным, «теплым», родным. А что может быть лучше, чем собраться всем вместе, позволить себе немного лишнего, пообщаться просто как друзья, посмотреть вместе кино, потанцевать.

Другая крайность: есть компании где посещение корпоратива обязательство: прыгаем вместе в мешках, ставим пьесу, собираем деньги на подарок генеральному. И все из-под палки. Сотрудники думают: «а зачем это все? Почему уборщице баба Вале никто денег директивно не собирает, а генеральному, который и так может себе многое позволить, заставляют...» Трещина расширилась...

А вот еще пример: питание в общей столовой офиса. На моей памяти есть компания, где начальство питалось в отдельном помещении по отдельному меню. Как-то раз меню то попало в руки «планктона». Ассортимент и цены всех неприятно удивили: мало того что еда была разнообразнее, так и цены в два раза ниже. Какая после этого самоотдача, какая лояльность компании и ее делу? Трещина еще расширяется и углубляется...

Вообще синергия HR и PR должна быть постоянно. Без пиарщиков кадровики работают крайне шаблонно. Взять хотя бы укоренившуюся традицию водить новичка по всему офису и представлять его команде. Не всем нравится, а многие жутко смущаются и сразу оказываются не в своей тарелке.

Конечно, лучше всего начать разрабатывать коммуникационную стратегию на ранних этапах формирования компании: как мы реагируем на внешние письма, как ведем себя с коллегами, какая у нас в конце концов подпись в почте. Только боже вас упаси сформировать огромный документ с кучей пунктов и подпунктов, с визой директора «всем обязательно к исполнению»!

Просто напишите своими словами как вы видите обстановку в коллективе. Возьмите, к примеру, стихотворение Владимира Маяковского «Что такое хорошо и что такое плохо». Переделайте его под себя, сопроводите смешными картинками. Убедите руководство в важности именно такой подачи информации для формирования микроклимата. Подобные вещи должны преподноситься легко, без шаблонов и приказов. Только тогда это найдет отклик в сердцах людей, и они захотят следовать вашей стратегии.



## **АЛЕНА КУРАЛЕСОВА,**

*менеджер по взаимодействию со СМИ,  
PR-специалист и Event-менеджер компании «Айра»*

Корпоративная культура, можно сказать, состоит из внутренних коммуникаций, стратегические определяя которые, мы можем управлять ею. Получается, что внутренняя культура компании воздействует на формат и предмет коммуникаций. Например, определяя цель коммуникаций с теми или иными сообществами, давая установку на определенный стиль общения с ними, мы реализуем тем самым у персонала формирование норм и требований, которые влияют на корпоративную культуру.

Например, традиция поздравления с праздниками своих коммуникационных партнеров определяет корпоративную культуру. Благодаря тому,



что корпоративная культура зависит от влияния источника изменений в лице руководителя компании, ею можно стратегически управлять. Корпоративная система внутренних и внешних коммуникаций, которая грамотно выстроена, может в разы повышать эффективность бизнеса. Тем самым создается единая цель сотрудников и всех бизнес-процессов организации.

Но необходимо учитывать, что корпоративная культура постоянно подвергается изменениям, поэтому стратегия коммуникаций должна быть гибкой и находиться под контролем внутренней политики организации.



## **НАТАЛИЯ МАЛАШЕНКО,**

*директор по корпоративным отношениям  
УРМ, Россия*

### **ЦЕННОСТИ – ВО ГЛАВЕ УГЛА**

Основой для корпоративной культуры и ежедневной работы являются общие для всей УРМ ценности: доверяй и вызывай доверие, смело иди к новому, добивайся результатов сообща. О важности этих ценностей не всегда задумываются, но без них многие вопросы, размещенные на верхних уровнях стратегии, остались бы на

полдороге или вообще не были бы реализованы. В ценностях особенно выделяется роль доверия. Без этого не возникнет общей культуры работы на результат, и люди не осмелятся делать такие шаги за пределы своей комфортной зоны, которые требуются для обновления.

URM стремится мотивировать и заинтересовать сотрудников на всех уровнях с помощью ответственного управления. Каждый должен уважать определенные ООН права человека в рамках деятельности самой компании URM и способствовать их соблюдению в сфере влияния URM.

вседневной работе. И в ходе тренинга выработать подходы к их преодолению. Эти тренинги дают сотрудникам общий фундамент для понимания бизнес-процессов, единый подход к решению вопросов и достижению результатов в компании.

Как показали результаты тренинга, «узкие места», которые выявили участники в международном взаимодействии с финскими коллегами, одинаковы и для топ-менеджмента, и для линейного персонала. Это, прежде всего: языковой барьер, создание эффективных взаимоотношений,

---

### КАЖДЫЙ СОТРУДНИК МОЖЕТ ПРИВНЕСТИ ВДОХНОВЕНИЕ, РАЗНООБРАЗИЕ И ПРИНЯТИЕ В РАБОЧУЮ СРЕДУ. ЗАДАЧА КАЖДОГО СОТРУДНИКА URM – ПРИЛАГАТЬ ВСЕ УСИЛИЯ К СОЗДАНИЮ БЕЗОПАСНОЙ И ЗДОРОВОЙ РАБОЧЕЙ АТМОСФЕРЫ.

---

Каждый сотрудник может привнести вдохновение, разнообразие и принятие в рабочую среду. Задача каждого сотрудника URM – прилагать все усилия к созданию безопасной и здоровой рабочей атмосферы. Мы поощряем личное и профессиональное развитие сотрудников, способствующее успеху нашей компании.

#### ПРЕОДОЛЕВАЯ РАЗЛИЧИЯ

Деловые культуры России и Финляндии имеют множество отличий. Знание основных факторов «чужой» культуры является неоценимым конкурентным преимуществом. Для того чтобы построить отношения, основанные на доверии, компетентности и взаимопонимании, необходимо уметь «снимать очки», избегать оценочных суждений и пытаться понять, из чего состоит подводная часть «айсберга» культуры.

Совместно с внешними консультантами мы проводили несколько семинаров по кросс-культурному взаимодействию. В начале каждого семинара участники должны были обозначить проблемы, с которыми они сталкиваются в по-

принятие решений и решение проблем, планы и сроки. За обезличенными терминами делового языка для участников программ стояли конкретные люди и конкретные ситуации.

Например, русским участникам казалось, что их финские коллеги в электронной переписке чересчур лаконичны, а для финнов краткость в словах – это экономия чужого времени, а не желание скрыть информацию. Или другой пример. Для финской стороны непонятно: «Зачем звонить и подтверждать встречу, если она назначена три месяца назад? Мы же договорились... Что, русские не держат слово?» Для российских коллег – это знак внимания и уважения, серьезного отношения к предстоящей встрече. Ведь естественно, что ситуация за три месяца могла измениться, поэтому нелишне проверить.

Как подойти к начальнику – финну со срочным вопросом, если он разговаривает по телефону? Что делать, если с финской стороны обязательно сегодня нужен ответ? Почему в Финляндии так долго и подробно обсуждаются решения, когда, с «русской» точки зрения, можно

просто и четко дать указания? За каждым из этих вопросов – эмоции, нервы, стресс.

Инструменты для преодоления барьеров были общими на всех тренингах. Тем не менее каждый из участников составил личный план действий для решения своих конкретных задач: «линейно мыслить», «учиться больше слушать», «не буду перебивать собеседника», «буду более конкретно высказываться в разговорах и в переписке с финансовыми коллегами». Каждый по-разному оценил полезность этого тренинга для себя: было важно «открытое общение с коллегами», «научиться понимать друг друга», «находить компромиссы», «прояснить для себя спорные ситуации».

Эти семинары помогли участникам получить новые навыки, чтобы лучше понимать друг друга, принимать более взвешенные решения, не совершать дорогостоящих ошибок – не только в плане финансовых издержек, но и в «мягких» сферах человеческого и кросс-культурного взаимопонимания.



### **ТАТЬЯНА ПИМЕНОВА,**

*руководитель группы управления  
внутренними коммуникациями и PR  
Центральной геофизической экспедиции*

Первое и самое важное, на что стоит обратить внимание, – стратегические коммуникации должны быть наложены на стратегические цели компании, соответствовать ее миссии. Именно корпоративная культура, счастливые и вовлеченные сотрудники способствуют достижению поставленных целей и задач перед бизнесом.

Формирование корпоративной культуры – программа долгосрочная. При этом я глубоко убеждена, в каждой компании есть своя культура, которая складывается годами. Если ее нужно кор-

ректировать в связи ли с изменением миссии, целей компании, то и коммуникационная программа может претерпеть изменения. Корпункльтура должна быть не декларируемой (речь о соотношении стратегических направлений бизнеса и стратегических коммуникациях), а реальной, сотрудников не обмануть. Благоприятная корпоративная культура создает дополнительные конкурентные преимущества для компании: повышается ее ценность и весомость в глазах партнеров, квалифицированных кадров.

Признаюсь, для меня корпоративная культура в любой компании начинается с... приветствия и улыбки. Если этого не встречаю, то, увы, с культурой дела плохи. Может, и компания не так успешна на рынке. В любом случае, это звоночек. Если же тебе рады в компании, ситуация обратная, значит, и дело с ее руководством, коллективом иметь хочется.



### **МИХАИЛ ВЕЙДЕ,**

*бизнес-тренер, ИП*

Корпоративная культура... Когда мысли о ней приходят на ум, то поневоле сразу вспоминаешь крупнейшие российские корпорации. В этих гигантах есть полный джентльменский набор этой самой культуры: миссия и цели, корпоративные кодексы и стандарты работы, фирменные скрипты и дисциплинарные уставы, фирменный стиль во всем, единые требования к персоналу и менеджменту и пр.

Но, как говорил один герой братьев Стругацких, «все это очень блаародно, а вот как там насчет баб?». Это в смысле как насчет корпоративной культуры в основной массе коммерческих структур, трудящихся в микробизнесе, малом и среднем предпринимательстве. У крупных кор-



пораций на корпоративную культуру есть время, есть деньги, есть специалисты, есть выбор персонала, есть свобода маневра, есть неплохие связи с государством, наконец. Эти связи позволяют через сотрудничество и посредничество с чиновниками двигать свою корпоративную культуру на рынке и среди масс населения, по сути, как фирменный бренд с де-факто гарантированным результатом. Этого лишен остальной бизнес. Более того, в условиях массового сокращения числа структур малого и среднего бизнес-звена в последние годы о какой корпоративной структуре вообще может идти речь? И уж точно «малышам и середнякам» не особо много времени и возможностей есть сейчас, чтобы заниматься культурдрайвом на путях стратегических коммуникаций. У них в голове задача более прозаическая – выжить.

Вот эта задача – выжить, и занимает нынче умы бизнесменов. Да и всегда занимала и была основной. К сожалению, по моим наблюдениям, российское малое и среднее предпринимательство очень серьезно как недооценивало, так и недооценивает значение стратегических коммуникаций в формировании корпоративной культуры. В этих коммуникациях коммерсанты не видят источника прибыли для дела, поэтому занимаются этим вопросом спустя рукава и время от времени.

Так что же это такое – стратегические коммуникации? Попробуем разобраться.

Согласно теории Д. Олдхэма, организации разного типа имеют различные идеи, убеждения и традиции, внутреннюю атмосферу и методы работы. На корпоративную культуру влияют происхождение организации, тип собственности, технология и значимые события. Кроме того, имеются различия между так называемыми высокими символами организации, предназначенными для создания определенного имиджа, и низкими, характеризующими ее повседневную деятельность.

Корпоративная культура содержит как информационную, так и ценностную составляющие. Если сотрудники разделяют ценности, заявленные организацией, то ее внутренняя культура

способствует эффективному функционированию и становится действенным инструментом управления персоналом.

Коммуникации и культура тесно связаны между собой.

Что же первично? С одной стороны, коммуникации определяются культурой. Однако последняя не проявляется (т. е. не существует) вне коммуникационного процесса. Представляется правильным рассматривать эти понятия в совокупности: корпоративную культуру – как нечто большее, а стратегические и внутренние коммуникации – как ее определяющую и критически важную часть.

Роль корпоративной культуры зависит от нескольких факторов:

- источника изменений, происходящих в организации либо спонтанно под влиянием персонала, либо системно по инициативе и под управлением руководства;
- степени устойчивости или изменчивости внутренних норм и ценностей;
- уровня формализации корпоративной культуры в целом и внутренних коммуникаций в частности.

Однако более всего важна степень приверженности сотрудников корпоративной культуре, т. к. именно они являются ее главными носителями и в первую очередь от них зависит достижение финансовых и прочих результатов. Для того чтобы избранные руководством стратегии, нормы, правила были эффективны, нужно, чтобы их понимал и разделял весь персонал.

Изначально ценностную составляющую корпоративной культуры формируют основатели организации при некотором участии набранных сотрудников. Как правило, ценности руководителя становятся основой, на которую впоследствии накладываются попытки адаптации к меняющейся действительности.

В ходе дальнейшего развития внутренняя культура организации, как правило, подвергается изменениям. Если источником трансформации является персонал, то перемены чаще всего бессистемны и непредсказуемы.

Если же они инициированы и управляемы руководством, то носят системный характер и представляют собой осознанную и грамотную внутреннюю политику организации. В этом случае осуществляемые в организации изменения направляют корпоративную культуру в заданное русло.

Одну из проблем формирования и развития внутренней культуры организаций составляют попытки заимствования зарубежных традиций без учета менталитета России. Тем, кто собирается прибегнуть к зарубежному опыту, следует изучить специфику той страны, успехи которой хочется перенять. Опыт применения зарубежных заимствований в нашем Отечестве показывает, что без критического переосмысления и выборочного применения заграничных новаций, новшества эти либо вовсе не работают, либо работают по поговорке, что «Россия – это страна этикеток: снаружи как в Европах. А вот внутри лучше и не заглядывать...»

Мягко говоря, не все руководители российских фирм готовы воспринимать коммуникации как часть управления, например, их репутацией. Также не каждый руководитель придерживается принципа прозрачности и доверия во внутренних коммуникациях или принципа поддержки удовлетворенности персонала.

Если руководство предприятия не готово к повышению прозрачности и правдивости коммуникаций, внедрение принципа простоты и доступности окажется неудачным. Одной доступности канала информации недостаточно для того, чтобы он повлиял на аудиторию. Важно содержание поступающей информации.

Корпоративная культура развивается вместе с организацией. Это обусловлено тем, что последняя является изменяющейся социальной системой, взаимодействующей с внешней средой. Скорость трансформации организаций может существенно различаться в зависимости от ряда факторов.

- Чем больше формализована корпоративная культура, тем реже и слабее она меняется.
- При высокой текучести кадров внутренняя культура слабеет и быстро видоизменяется. Даже наличие официальных документов,

формализующих тот или иной аспект, не гарантирует ее устойчивости и надежной преемственности.

- Корпоративную культуру во многом определяют характер бизнеса, отрасль, а также особенности системы управления и мотивации персонала.

Особую роль в поддержании культуры организации играют три фактора:

1. подбор персонала;
2. действия высшего руководства;
3. адаптация новых сотрудников.

Для многих российских организаций организаций актуальна проблема текучести кадров, т. е. на повестке дня постоянно стоит вопрос ввода в коллектив новых сотрудников и их адаптации к корпоративной культуре. Оттого, насколько быстро и полно новые специалисты проникнутся ценностями и ориентирами организации, зависит эффективность их деятельности, а соответственно, и значимость для работодателя.

Корпоративная культура может быть формализована и зафиксирована в нормативных документах организации либо отличаться низкой степенью формализации и проявляться только в коммуникативных актах сотрудников.

Применительно к российской специфике сильная формализация характерна для государственных структур, организаций с большой долей государственной собственности, а также для коммерческих фирм, которые ранее были государственными. Это объясняется историческим наследием советского периода, когда коммуникации были сильно формализованы. Те организации, которые никогда не были государственными, как правило, характеризуются меньшей формализацией и ориентируются на англосаксонские внутренние коммуникации.

Корпоративная культура и внутренние коммуникации включают две составляющие: информационную и ценностную.

Грамотно выстроенная корпоративная система внутренних коммуникаций не только повышает эффективность бизнеса. Ее цель – внедрение определенных норм поведения сотрудников.

Эффективная система увязывает интересы сотрудников с бизнес-стратегией.

Коммуникации внутри компании выполняют также стабилизирующую роль. Важно, чтобы информация была достоверной и регулярной, уже одно это привносит элемент стабильности. И пусть будущее является неопределенным, готовность к нему сотрудников возрастает за счет контроля над настоящим. За последние десять лет в развитии коммуникаций наблюдается ряд тенденций:

о чем говорят между собой и что рассказывают окружающим, никакие активности самих работников не помогут. Можно сколько угодно собираться с коллегами после работы, и даже обсуждать при этом рабочие моменты, но это будет обычная дружба.

Часто сплочение коллектива вменяют в обязанность кадровикам или HR. И вроде какая-то активность происходит, а результата нет. E-mail рассылки с различными поздравлениями многие сразу отправляют в спам. Одни просто не хотят

---

КОММУНИКАЦИИ ВНУТРИ КОМПАНИИ ВЫПОЛНЯЮТ ТАКЖЕ СТАБИЛИЗИРУЮЩУЮ РОЛЬ. ВАЖНО, ЧТОБЫ ИНФОРМАЦИЯ БЫЛА ДОСТОВЕРНОЙ И РЕГУЛЯРНОЙ, УЖЕ ОДНО ЭТО ПРИВНОСИТ ЭЛЕМЕНТ СТАБИЛЬНОСТИ.

---

- в крупных организациях растет признание стратегической важности коммуникаций;
- внутренние коммуникации входят в сферу ответственности всех руководителей компании, а не только руководителя службы персонала, как раньше.



**ЕЛЕНА НЕДБАЙЛОВА,**

*главный редактор туристско-информационного портала [Visitsmolensk.ru](http://Visitsmolensk.ru)*

В нелегком деле формирования корпоративной культуры, прежде всего, необходима заинтересованность руководства. Если начальнику все равно, как относятся к компании ее сотрудники,

отвлекаться, другие в принципе не любят объединять работу и личную жизнь.

Грамотное выстраивание стратегических коммуникаций требует затрат, в том числе финансовых. Необходимость тратить деньги останавливает многих руководителей. Для начала, человеку должно быть на работе комфортно. Сложно относиться к компании с искренней любовью, когда компьютер зависает, скрепок вечно не хватает, а в затылок дышат пятнадцать человек, с которыми вы вынуждены делить кислород в тесном помещении. В такой ситуации не помогут даже блестящие корпоративные сайты и газеты. Никто не проникнется идеями, если его единственная мечта – поскорее сбежать вечером с работы. Да и сами корпоративные СМИ в любом случае потребуют затрат: разработка сайта, аренда домена, верстка, печать, рабочие места и стоимость услуг специалистов... На все нужны средства. Конечно, можно заставить самого ответственного сотрудника бесплатно выпускать стенгазету, но тут как бы не получить обратный эффект.