

ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ: СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ

Большакова Ю.М.

INTERNAL COMMUNICATIONS: STRATEGIES AND IMPLEMENTATION PRACTICES

Bolshakova Y. M.

В статье рассматриваются современные проблемы реализации системы корпоративных коммуникаций, анализируются условия и проблемы эффективности внутрикорпоративных коммуникаций. В статье на примере корпорации Nokia Oy анализируются способы коммуникаций и концепции определения способов эффективных условий коммуникации.

In article modern problems of realization of system of corporate communications are considered, conditions and problems of efficiency of intra corporate communications are analyzed. In article on the example of Nokia Oy corporation. Ways of communications and the concept of definition of ways of effective conditions of communication are analyzed.

Ключевые слова: коммуникации, корпоративная стратегия, эффективность коммуникаций.

Keywords: communications, corporate strategy, efficiency of communications.

Процесс формирования системы внутрикорпоративных коммуникаций находится во взаимосвязи с проблемами развития глобальной культурной среды, творческих, интеллектуальных и нравственных качеств личности и организации в целом.

Внутрикорпоративная политика представляет собой комплексное явление, основанное на ценностях профессионализма, самовыражения и саморазвития, творчества, вовлеченности индивида в деятельность современной корпорации, определяющее смысл существования корпорации, ее отношение к сотрудникам и обществу, к внешней среде в целом.

Исследования А. Блинова и О. Василевской, О. Зуевой, В. Козлова, Р. Кричевского, В. Михельсон-Ткача и Е. Скляра, А. Пригожина, Д. Реута, С. Седуна, В. Спивака, У. Чукаевой [1] посвящены анализу определений корпоративной культуры и организационной культуры. Одни исследователи считают, что данные концепты – синонимы, другие разделяют эти концепты, считая, что корпоративная культура специально формируется, как правило, первыми лицами в корпорации и объединяет ценностные основания этой организации, а организационная культура образовывается спонтанно через взаимодействие ценностей самих работников. Третьи используют концепт

«корпоративная культура» при исследовании крупной корпорации, а организационную культуру при анализе деятельности небольшой корпорации.

В соответствии с представленными концептуальными подходами социокультурной средой возникновения, развития и применения внутрикорпоративной политики выступает постиндустриальное общество, в рамках которого знания, информация и «человеческий капитал» приобретают ключевое значение в деятельности хозяйствующих субъектов.

Основными задачами внутрикорпоративной политики в мультинациональной корпорации, функционирующей в условиях рынка, выступают:

- развитие профессионализма и эрудиции сотрудника;
- повышение профессиональной мобильности и гибкости персонала в различных сферах деятельности современной корпорации;
- оптимизация социальных внутрикорпоративных отношений на основе общих ценностей и принципа сопричастности общему процессу;
- формирование единого корпоративного духа с учетом национальных, социокультурных особенностей сотрудников.

Мультинациональные корпорации (МНК) – это собственно международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе.

Мультинациональная компания допускает большую степень независимости при проведении операций в каждой из стран [2].

Для мультинациональных корпораций характерны **полицентрический** или **региоцентрический** типы взаимоотношений материнской и дочерних компаний. Полицентрический тип характеризуется тем, что внешний рынок – это не менее важный, а часто и более важный сектор деятельности МНК по сравнению с внутренним рынком. У этих транснациональных корпораций зарубежные филиалы крупнее и разнообразнее, они не столько продают продукцию материнской компании, сколько производят ее на месте в соответствии с потребностями их рынков [3]. Профессор Стокгольмского университета Эверт Гуммессон в качестве коммуникационной стратегии предлагает концепцию внутреннего маркетинга [4], в рамках которой методы коммуникации с внешней аудиторией применяются в отношении внутренней общественности, т.е. персонала компании. Аналогично

исследователь Кристиан Гренроос делает акцент на вовлечении персонала в процесс достижения целей [5].

Глубокое понимание человеческих взаимодействий и способность совершенствовать межличностные и деловые коммуникации в этой связи являются основополагающими факторами любого организационного развития [6]. Из этого следует, что вопросы построения эффективных коммуникаций равны по значимости основным стратегическим вопросам политики организации. В частности, эффективные коммуникации тесно связаны с совершенствованием распределения знаний [7], которое в свою очередь является одним из ключевых компонентов конкурентного преимущества [8] компании.

Миллер [9], используя в свою очередь термин «организационные коммуникации», констатирует, что коммуникации внутри компании подразумевают понимание того, каким образом корпоративный контекст оказывает влияние на коммуникационные процессы и каким образом символический характер коммуникации дифференцирует ее на фоне других форм организационного поведения.

Важно выявить, какие формы внутрикорпоративных коммуникаций используются в МНК по сравнению с другими типами организаций, принимая во внимание значение мультинациональных корпораций для макросреды бизнеса [10].

Подразделения по управлению персоналом сталкиваются с проблемой создания позитивного корпоративного имиджа и привлекательной организационной истории в глазах существующих и потенциальных сотрудников.

Постепенный переход от брендинга продуктов в сторону корпоративного брендинга увеличил потребность учитывать вопросы управления персоналом в процессе внутрикорпоративных коммуникаций. В то время как корпоративная идентичность фокусируется на ценностях и практиках поведения, которые детерминированы как персоналом, так и руководством организации, корпоративный бренд складывается лишь из тех ценностей и поведенческих практик, которые имеют отношение к потребителям. *Внутрикорпоративные коммуникации* переводят суть современного брендинга в стратегическую концепцию, которая направлена на то, чтобы синхронизировать внешнюю коммуникационную стратегию компании с ее внутренними ценностями и практикой поведения.

Понимание сотрудниками сущности бренда и преданность приводят к их большей защищенности, вследствие чего организация становится сама более защищенной, поскольку ее персонал стремится продвигать ее интересы.

Широко используются такие техники и ресурсы внутрикорпоративных коммуникаций, как печатные издания, интернет- и интранет-коммуникации для привлечения и удержания ценных сотрудников. Регулярные собрания и моделирование функций менеджмента также являются инструментами внутрикорпоративных коммуникаций.

В свою очередь характер рассредоточения активов и ресурсов наравне с распределением сфер и зон ответственности создает в МНК определенные взаимозависимости или устойчивые связи, которые выдвигают на передний план проблему построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций в МНК.

Современная практика бизнеса свидетельствует, что корпорации с эффективными внутрикорпоративными коммуникационными стратегиями имеют устойчивую положительную динамику и высокую конкурентоспособность, в то время как большинство компаний, не уделяющих достаточного внимания внутрикорпоративным коммуникациям, оказывается не в состоянии удержать свои рыночные позиции. Одновременно с этим очевиден существенный дисбаланс между осознанием важности эффективных коммуникаций с внутренней общественностью и фактически уделяемым вниманием решению данной проблемы и, следовательно, выделяемыми для этой цели ресурсами [11].

Ключевым фактором успешных внутрикорпоративных коммуникаций является поддержка и понимание со стороны высшего менеджмента. Комплексное использование СМИ во внутрикорпоративных коммуникациях приводит к повышению уровня вовлеченности ее персонала в коммуникационный процесс и эффективности управления корпорацией в целом.

Оценка корпоративной политики мультинациональной корпорации «Nokia» позволяет условно разделить на три категории внутрикорпоративные коммуникации:

1. *Административные коммуникации*, передающие информацию, необходимую сотрудникам для исполнения своих повседневных должностных обязанностей.

2. *Бизнес - коммуникации*, основанные на передаче информации, касающейся корпорации «Nokia Oy» и ее бизнес - среды, так же как и проведении компанией специализированных мероприятий. Более того, они предполагают наличие информации, ориентированной на потребителя с целью предоставить персоналу компании возможность узнать все, что его интересует в отношении потребителей и особенностей работы с последними. Информация, ориентированная на увеличение производительности труда, представляет собой другой тип бизнес - коммуникаций, касающихся вопросов, имеющих существенное значение для сотрудников, отвечающих за конечное оказание услуг.

3. *Социальные коммуникации* подразумевают, что информация, связанная с сотрудниками как индивидами, дает возможность создания и развития взаимоотношений между представителями отдельных групп внутренней общественности, а также формирования единой ценностной базы корпорации.

Внутрикорпоративные коммуникации в «Nokia Oy» фокусируются на каждом отдельно взятом сотруднике, принимающем на себя индивидуальную ответственность за поиск необходимой ему информации. Поскольку «Nokia Oy» представляет МНК то объективно, что сотрудники корпорации обладают различной культурной и языковой базой. В то же время «Nokia Oy» не имеет единого языка внутрикорпоративных коммуникаций, что подразумевает в свою очередь локальное использование различных языков во внутреннем коммуникационном процессе. Все внутрикорпоративные коммуникации основываются на принципах ответственности за сообщение достоверной информации сотрудникам и учета их культурных особенностей в каждом регионе. Для обеспечения технической стороны процесса «Nokia Oy» использует публикации в Интранет и через другие внутрикорпоративные СМИ в региональном масштабе, предлагающие вниманию целевой аудитории идентичные материалы. Одной из частых проблем в достижении эффективности внутрикорпоративных коммуникаций в «Nokia Oy» является стремление руководства передавать информацию персоналу без учета его фактической возможности принять данную информацию.

«Nokia Oy» использует печатные СМИ в качестве средств внутрикорпоративных коммуникаций. Сотрудникам предоставляется подписка на внутрикорпоративный журнал «Nokia People» и ежемесячный ньюслеттер, который может выходить в различной форме в зависимости от сферы бизнеса. Тираж журнала составляет порядка 53650 экземпляров и рассчитан на читательскую аудиторию приблизительно в 65000 человек. Задачи, стоящие перед журналом, включают в себя публикацию как деловых, так и личных материалов из области общепризнанных достижений и

конкурентных преимуществ компании, являющейся пионером в сфере мобильных коммуникаций; обозначение приоритетов компании, описание корпоративной культуры и особого подхода к управлению, повседневной работы сотрудников и их взглядов на вопросы корпоративной этики, экологической ответственности и вовлеченности в корпоративную жизнь.

Показатели эффективности внутрикорпоративных коммуникаций компании во многом зависят от рода информации, которая должна продвигаться с помощью внутрикорпоративных СМИ, отмечают в своих исследованиях Берджес, Хитч, Хитон, Тэйлор [12], которые можно сгруппировать в 5 базовых концепций для анализа содержания коммуникаций и определения эффективных способов корпоративной коммуникации.

1. *Рабочие коммуникации.* Каждый сотрудник испытывает потребность участия во внутрикорпоративном коммуникационном процессе для нормального выполнения своих повседневных обязанностей. Рабочие коммуникации призваны доводить до сведения персонала информацию, например, относительно нововведений либо предстоящих организационных мероприятий. Как правило, рабочие коммуникации осуществляются устно.

2. *Новостные коммуникации.* Сообщение последних новостей компании позволяет сотрудникам работать более эффективно в долгосрочной перспективе. Такого рода диалог возможен через такие внутрикорпоративные СМИ, как журналы/газеты, радио, Интранет. Новостные коммуникации обычно затрагивают несколько отделов компании с учетом того, что информация представляет положение дел в корпорации в целом.

3. *Управленческие коммуникации.* Для продвижения бизнеса к намеченным целям должны проводиться как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Управленческие коммуникации должны учитывать вопросы бюджетной и кадровой политики компании наряду с разработкой руководств по регулированию производственного процесса и управлению качеством и условиями работы.

4. *Коммуникации изменений.* Руководству организации необходимо иметь четкое представление о характере коммуникаций с персоналом на различных стадиях развития компании. Как показывает практика, коммуникации при изменениях основываются, как правило, на отдельных прецедентах из опыта самой компании либо ее конкурентов, которые экстраполируются на период предстоящих перемен. При этом на данном этапе внутрикорпоративные коммуникации обусловлены изменением стратегических целей и компании, переоценкой внутренних ценностей. Масштабные сдвиги в хозяйственной деятельности компании предполагают, что набор постоянно используемых внутрикорпоративных средств массовой информации должен быть дополнен средствами, которые

могут повысить эффективность внутрикорпоративных коммуникаций в течение определенного периода со специфическими группами целевой аудитории. Выбор СМИ в конечном итоге оказывает воздействие на восприятие значимости коммуникаций персоналом компании.

5. *Культурные коммуникации.* Несмотря на то что внутренняя общественность компании часто существенно диверсифицирована, противоречия, затрагивающие внутренние ценности компании, этику и отношения между людьми, не всегда лежат на поверхности. В этой связи грамотная политика внутрикорпоративных коммуникаций позволяет выявлять критические области прежде, чем кризис из латентного превратится в явный. Культурные коммуникации должны при этом быть направлены на формирование лояльного отношения персонала к руководству, поддержание равноправия сотрудников, обеспечение благоприятной рабочей обстановки и ответственности со стороны руководства в целом. Довольно редко существуют печатные документы, описывающие культуру организации и влияние, которое она оказывает на информационную работу.

Согласно дискурс-анализу функционирования коммуникаций корпорации «Nokia», наиболее важными критериями эффективности внутрикорпоративных коммуникаций являются достоверность, надежность, предметность и последовательность передаваемой информации.

На базе принципа общей вовлеченности в процессе осуществления внутрикорпоративной коммуникативной политики формируется корпоративная культура, которая характеризуется единством ценностей, норм, правил, ритуалов поведения и общения.

Внутрикорпоративная коммуникативная политика трансформирует принципы жизнедеятельности корпорации: интеграцию сотрудников в жизнь корпорации, мобилизацию публичного капитала отдельных индивидов, неэкономические мотивы и стимулы как обязательные условия эффективных управленческих и трудовых процессов.

Комплексное использование СМИ как инструмента внутрикорпоративной политики позволяет добиться эффекта синергии при оптимизации коммуникационных процессов внутри корпорации, делая деятельность последней более эффективной и наделяя ее конкурентным рыночным преимуществом.

Список литературы:

1. См. более подробно работы: Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. М.: ГЕЛАН, 2001. С.49; Зуева О.В. Конструирование корпоративной культуры как способ повышения этики поведения в организации // Социально-экономическая реальность и политическая власть. Вып. I. Москва-Ставрополь, 2005. С.129; Козлов В., Козлова А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. 2000. №1(53). С. 35-38; Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №1. С. 73; Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: 2003. С. 708; Седун С. Миссия профессионала (Работник в роли философа. Рассуждения консультанта по созданию индивидуальной профессиональной миссии) // Управление персоналом. 1999. №12(42). С. 53-56; Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: 2001. С. 13; Чукаева У.А. Корпоративная культура и Паблик Рилейшнз (PR) в промышленных организациях // Социологические исследования. 2000. №8. С. 76
2. Argote, L., and Ingram, P.: "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (2000), 150-169.
3. Bartlett, C. et al. (2003). *Transnational Management*. 4th Ed. McGraw-Hill, London.
4. Christensen, L. T., Cornelissen, J., & Morsing, M. (2007). Corporate communications and its receptions: A comment on Llewellyn and Harrison. *Human Relations*, 60(4), 653–661.
5. Ericson, P. M. & Gardener, J. W. (1992). Two longitudinal studies of communication apprehension and its effects on college students' success. *Communication Quarterly*, 40(2), 127–137.
6. Grönroos, C. (1990). *Service Management*. Göteborg: ISL Förlag; p. 240.
7. Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring – Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi, p. 214.
8. Miller, K. (2003) *Organizational communication: Approaches and processes* (3rd edition). Belmont, CA: Wadsworth; pp. 1-2.
9. Schein, E.H. (1988). *Process consultation: Its role in organizational development*, Vol. 1. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley; p. 12.
10. Большаков С.Н., Григорьев А.Н. Масс-медиа в управлении репутационным капиталом региона// Уральский институт управления РАГС при Президенте РФ. Екатеринбург. «Вопросы управления». 2013.№1(3).С.26-30
11. Палмизано С. Глобально интегрированное предприятие// Россия в глобальной политике. № 3, май-июнь, 2006.
12. См.: Burgess N., Hitch G.J. Computational models of working memory: putting long-term memory into context. *Trends in Cognitive Science* (2005) 9 535-54; Bartlett, Christopher A., Sumantra Ghoshal, and Paul Beamish. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. 5th ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2008; Heaton, L., & Taylor, J. R. (2002). Knowledge management and professional work: A communication perspective on the knowledge-based organization. *Management Communication Quarterly*, 16, 210-236;

Literature:

1. See more detail of : AO Blinov , Vasilevska OV The art of managing staff. M. Gela 2001 . С.49 ; Zuev OV Construction of corporate culture as a way to improve ethics in the organization // Socio-economic reality and political power . Vyp.I. Moscow , Stavropol, 2005 . P.129 ; Kozlov , A. Kozlov Corporate culture : "suit" a successful business // Personnel Management. 2000. Number 1 (53). Pp. 35-38; Michelson - Weaver VL, Sklar EN The process of harmonization of values : Problems and evaluation // Management in Russia and abroad. 2002. Number 1. S. 73; Prigogine AI Methods development organizations. MG : 2003. S. 708; Sedun S. Mission professional (employee as a

- philosopher. Reasoning consultant to create individual professional mission) / / Personnel Management . 1999 . Number 12 (42). Pp. 53-56 ; Spivak VA Corporate culture . St. Petersburg . : 2001. S. 13; Chukaeva WA Corporate Culture and Public Relations (PR) in the Industrial Organizations // Case Studies. 2000. Number 8. S. 76.
2. Argote, L., and Ingram, P.: "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms," Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82 (2000), 150-169.
 3. Bartlett, C. et al. (2003) . Transnational Management. 4th Ed. McGraw-Hill, London.
 4. Christensen, L. T., Cornelissen, J., & Morsing, M. (2007). Corporate communications and its receptions: A comment on Llewellyn and Harrison. Human Relations, 60 (4), 653-661.
 5. Ericson, P. M. & Gardener, J. W. (1992). Two longitudinal studies of communication apprehension and its effects on college students' success. Communication Quarterly, 40 (2) , 127-137.
 6. Grönroos, C. (1990). Service Management. Göteborg: ISL Förlag; p . 240.
 7. Gummesson, E. (1998). Relationsmarknadsföring - Från 4P till 30R. Malmö: Liber Ekonomi, p . 214.
 8. Miller, K. (2003) Organizational communication: Approaches and processes (3rd edition). Belmont, CA: Wadsworth; pp. 1-2.
 9. Schein, E.H. (1988). Process consultation: Its role in organizational development, Vol. 1. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley; p. 12.
 10. Bolshakov SN, AN Grigoriev Media in managing reputational capital region // Ural Institute of Management Administration at the President of the Russian Federation . Yekaterinburg. " Management Issues ". 2013. № 1 (3). C.26 -30.
 11. Palmisano S. globally integrated enterprise // Russia in Global Affairs. Number 3, May -June, 2006.
 12. See : Burgess N., Hitch G.J. Computational models of working memory: putting long-term memory into context. Trends in Cognitive Science (2005) 9 535-54; Bartlett, Christopher A., Sumantra Ghoshal, and Paul Beamish. Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management. 5th ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2008 ; Heaton, L., & Taylor, J. R. (2002). Knowledge management and professional work: A communication perspective on the knowledge-based organization. Management Communication Quarterly, 16, 210-236.