

К. М. Бельська,
магістр;
Т. М. Шальман,
канд. філол. наук

УДК 007: 304: 659.4

Роль керівника у формуванні корпоративної культури PR-агентства

Дослідження цієї теми спрямоване на вивчення явища корпоративної культури та роль керівника в колективі PR-агентства, а також розробку рекомендацій щодо дій керівника задля досягнення злагодженої співпраці підлеглих та ефективних результатів роботи.

Ключові слова: корпоративна культура, стиль керівництва, PR-агентство.

Корпоративна культура – чинник, який об'єднує робітників однієї організації в команду задля досягнення спільної мети. Чималу роль у цьому процесі відіграє керівник підприємства, що є уособленням цієї мети і головним обличчям компанії. Тому керівник, окрім своїх харизматичних якостей, даних йому від природи, повинен обрати найближчий йому та вдаліший для розвитку бізнесу стиль управління і впливу на корпоративну культуру, на яку він може прямо чи опосередковано впливати.

Найбільш актуальним це питання є для керівників PR-агентств, у яких до одного робочого колективу входять представники творчих професій та люди з аналітичним способом мислення. Їм нерідко доводиться працювати злагоджено, взаємодіючи між собою, а тим, хто може поєднати ці два непок'єднані типи працівників, часто доводиться бути керівником.

Метою дослідження є визначення ролі керівника у формуванні корпоративної культури PR-агентств, а також розробка пропозицій найвдаліших стилів керівництва. Це передбачає виконання таких завдань: 1) дослідження явища корпоративної культури; 2) визначення місця керівника у формуванні корпоративної культури; 3) аналіз стилів керівництва, що є найбільш вдалими для керівників PR-агентств.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура як обов'язковий елемент менеджменту будь-якої організації. Предметом дослідження є роль керівника у формуванні корпоративної культури.

Вивченню корпоративної культури, проблем її формування присвячені роботи багатьох зарубіжних авторів. Зокрема висвітленням цього питання займалися Е. Шейн («Организационная культура и лидерство»), Т. Коттер і Дж. Хескетт («Диагностика и изменение организационной культуры»), Е. Капітонов («Корпоративная культура: теория и практика»).

Наукова і практична новизна полягає в адаптуванні досліджень, пов'язаних із роллю керівника у формуванні корпоративної культури, до особливостей діяльності PR-агентств, а також у розробці рекомендацій щодо стилю керівництва PR-агентством.

Методи наукових досліджень, використані в роботі: теоретичні (аналіз літератури, присвяченої проблемі корпоративної культури, узагальнення і систематизація добутих знань із цього питання) та емпіричні методи (вивчення результатів формування корпоративної культури в PR-агентствах).

Формування корпоративної культури часто відбувається «стихійно», але розвивати її коригувати її можна цілеспрямовано, різноманітно впливаючи, створюючи умови, за яких ті чи ті характеристики культури будуть підсилюватися, розвиватися значно інтенсивніше.

Що містить у собі термін «корпоративна культура»? Дослідники Т. Базаров, Б. Єрьоміна визначають корпоративну культуру як систему «матеріальних і духовних цінностей, проявів, котрі взаємодіють між собою і властиві певній компанії, які відображає її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному й речовинному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища» [1, 25].

У цьому визначенні, на нашу думку, важливим є те, що корпоративна культура відображає власне уявлення організації про себе та своє існування.

Науковець Є. Співак робить наголос на прагненні корпоративної культури задавати загальний напрям дій усіх працівників: «Корпоративна культура – це набір найважливіших положень, ухвалених членами організації та виражених у заявлених організацією цілях, що задають людям орієнтири їхніх поведінки і дій» [2, 32].



Дослідниця Н. Тесакова конкретизує зміст цього поняття і стверджує, що «корпоративна культура – це визнані в конкретній організації правила поведінки (цінності; соціальні, комунікативні й моральні норми; ритуали; фірмовий стиль) і правила управління (організаційна структура, комунікації, кадрова політика)» [3, 13].

Жодне з визначень корпоративної культури не можна вважати за єдино правильне чи навпаки. Однак стає зрозуміло, що загальний зміст ідентичний у всіх визначеннях – культура більшою мірою явище матеріального й духовного життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми та цінності, вироблений і прийнятий кодекс поведінки та укорінені ритуали, традиції, що формуються з моменту створення організації та сприйняті більшістю співробітників.

Керування корпоративною культурою – це комплекс свідомих і навмисних дій, що складається з таких видів робіт, як формування, підтримка, діагностика культури і зміна культури. При цьому часто важко визначити, де закінчується формування культури та починаються ціннісні настанови організації.

Першою людиною, що «закладає камінь» у будівництво корпоративної культури агентства, є його керівник. Згодом робота повинна бути делегована професіоналам у сфері PR та HR, дизайнерам і маркетологам.

Справжня роль кожного менеджера полягає в тому, щоб управляти настановами та ціннісними орієнтаціями тих, ким він керує. Менеджерів належить мати здатність до створення команди й працювати з кожним її членом, йому слід володіти умінням вибудовувати міжособистісні стосунки та організовувати зусилля працівників. Рішенню таких завдань сприяє стиль керівництва – спосіб здійснення керування, що відрізняється сукупністю своєрідних прийомів, прийнятих у компанії.

Традиційно узвичаєно розглядати авторитарний, такий, що потурає, чи демократичний і колегіальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль характеризується слабким інтересом до працівника як до особистості. Всі рішення ухвалює керівник, без обґрунтування перед підлеглими, визначає цілі, розподіляє завдання й суворо контролює їх виконання. Рішення начальника мають характер наказів, які повинні беззаперечно виконуватися підлеглими, в іншому разі їм варто чекати штрафних санкцій.

Демократичний, або колегіальний, стиль керівництва характеризується прагненням керівника до вироблення колективних рішень, інтересом до неформальних, людських стосунків. Керівник разом зі співробітниками узгоджує наміри організації та індивідуальні поба-

жання членів групи, розподіляє роботу. Такому керівникові притаманні самокритичність, товариськість, самоконтроль і врівноважені відносини з підлеглими.

Стиль потурання керівництва характеризується повним невтручанням керівника у хід подій, його прагненням ухилитися від прийняття рішень або перекласти це завдання на інших. Керівник, який обрав такий стиль керування, зазвичай надає свободу дій своїм підлеглим, спонукаючи їх до самостійного усунування проблем. Він привітний у спілкуванні зі співробітниками, але відіграє пасивну роль, не проявляє ініціативи.

Найефективнішим є демократичний (колегіальний) стиль, що ґрунтується на співучасті працівників у прийнятті й реалізації управлінських рішень, спільному контролю за їх виконанням, що дозволяє раціонально мобілізувати потенціал «людського ресурсу». Оптимальні результати демократичних (лайдних) методів та прийомів керування, як правило, застосовують у рекламних агентствах, оскільки робота в них вимагає максимізації використання кожного співробітника, їхніх ідей, підтримки та взаєморозуміння між керівництвом і персоналом. Керівництво на засадах демократичних принципів створює атмосферу дружби й рівноваги (спокою), а це потрібно для творчих співробітників PR-агентств, їхньої ініціативності та безперешкодного висловлювання ідей [4, 175–180].

Ґрунтуючись на своєму особистому життєвому досвіді, своєму розумінні ролі й місця цього агентства у світі, на природі людських стосунків, практики менеджменту й засновники агентства виробляють основні принципи його корпоративної культури та передають досвід членам колективу за допомогою низки первинних і вторинних механізмів, що діють як приховано, так і відкрито.

Можна виділити такі п'ять первинних механізмів: 1) визначення об'єктів уваги, оцінювання та контролю керівника; 2) критерії поширення заохочень і винагород; 3) навмисне створення зразків для наслідування; 4) стратегії розширення критичних ситуацій і криз; 5) критерії добору під час приймання на роботу, при підвищенні на посаді чи звільненні з роботи.

Вторинні механізми передавання корпоративної культури вважаються не такі потужні, більше приховані від провідників ідей корпоративної культури. Вони гірше піддаються контролю, бо закладені в самій структурі компанії, в її щоденній діяльності, фізичному просторі, в історіях і легендах, формальних деклараціях компанії. Але, як правило, ці вторинні механізми спрямовані на підтримку первинних у разі, якщо керівник здатний контролювати їх та давати їм раду.

До **вторинних механізмів** введення в корпоративну культуру уявлень та ідей її творців і



керівників належать: 1) композиція та структура агентства; 2) системи й принципи діяльності агентства; 3) дизайн внутрішніх приміщень, фасаду та споруд у цілому; 4) історії, розповіді, легенди й міфи про найважливіші події та людей; 5) офіційні заяви і документи, що декларують кредо агентства, його філософію та ідеологію.

Ці механізми вторинні лише тому, що вони діють залежно від первинних. Якщо перші не суперечать останнім, то вторинні механізми сприяють формуванню корпоративної ідеології та формалізують багато чого з того, що було неформально засвоєне раніше. Якщо ж вторинні механізми суперечать первинним, вони або будуть ігноруватися, або стануть джерелом внутрішнього конфлікту [5, 90–96]. А тепер розглянемо їх детальніше.

Формування корпоративної культури – це складна поетапна програма діяльності керівництва та всього колективу в межах стратегічного розвитку організації. Вирізняють *такі методи підтримки корпоративної культури: декларовані менеджментом гасла*, які охоплюють місію, наміри, правила й принципи агентства, що визначають її відношення до своїх членів і суспільства; *рольове моделювання*, котре виражається в щоденній поведінці менеджерів, у їх стосунках і спілкуванні з підлеглими; *зовнішні символи*, які мають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень; *історії, легенди, міфи та обряди*, пов'язані зі створенням агентства, його засновниками або видатними членами. Чимало вірувань і цінностей, що лежать в основі культури агентства, виражаються не тільки через легенди й міфи, які стають частиною корпоративного фольклору, а й через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії; *що* (які завдання, функції, показники й т. ін.) є **предметом постійної уваги менеджменту**. Те, на що керівник звертає увагу й що він коментує, дуже важливе для формування корпоративної культури. Це один із найпотужніших методів підтримки культури в організації, оскільки менеджер своїми повторюваними діями сповіщає працівникам, що є важливим і чого чекають від них; **поведінка вищого керівництва** в кризових ситуаціях; **кадрова політика агентства**, що охоплює приймання на

роботу, просування та звільнення працівників є одним з основних способів підтримки культури в агентстві [6, 373–374].

Досліджуючи роль керівника у формуванні корпоративної культури, можна дійти **висновку**, що наявність корпоративної культури – це необхідна умова ефективного функціонування PR-агентства, оскільки цей бізнес-напрямок передбачає найтісніше співробітництво людей різного способу мислення і часто-густо різних, несуміжних професій. Керівник є головним уособленням компанії, він організовує роботу своїх працівників, стимулює їх до її ефективного виконання, сам здійснює контрольну функцію. Виконувати свою роль керівник зможе тоді, коли всі підлеглі будуть чітко розуміти стиль його керівництва, спосіб досягнення намічених цілей. А тому ми запропонували *три основні підходи в управлінні*, які можуть бути найефективнішими саме в діяльності PR-агентств: **авторитарний, потурання та демократичний** (колегіальний). Слід зауважити, що саме від позиції керівника залежить за якими принципами буде налагоджена робота агентства, які керівні методи втілюватимуться в діяльність компанії, відкрито чи приховано, за допомогою низки первинних і вторинних механізмів. У підсумку варто зазначити, що корпоративна культура є одним із небагатьох основних ресурсів успішної діяльності PR-агентства, керівник якого повинен володіти необхідним знанням та вмінням, використання яких сприятиме формуванню корпоративної культури колективу агентства.

1. *Управление персоналом* [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 112 с.
2. *Спивак В.* Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – С.Пб. : Питер, 2001. – 345 с.
3. *Тесакова Н.* Миссия и корпоративный кодекс / Н. В. Тесакова. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 118 с.
4. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-пресс, 2005. – 352 с.
5. *Персикова Т.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособ. / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2008. – 224 с.
6. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

Подано до редакції 25. 12. 2012 р.

Byelska Kateryna, Shalman Tetyana. The role of leaders in generating of cooperative culture of PR agencies.

The aim of research is studying of corporate culture phenomenon and the role of leader in its formation and maintenance in the PR agencies staff. Another aim is development of recommendations for the manager to achieve efficient cooperation of staff and effective results of work.

Keywords: corporate culture, management style, PR agency.

Бельская Е. М., Шальман Т. М. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры PR-агентств.

Исследование этой темы направлено на изучение явления корпоративной культуры и роль руководителя в коллективе PR-агентств, а также на разработку рекомендаций относительно действий руководителя для достижения слаженного сотрудничества подчиненных и эффективных результатов работы.

Ключевые слова: корпоративная культура, стиль руководства, PR-агентство.