

Chapter 3.

COMMUNICATIVE PROCESSES OF CORPORATE IMAGE FORMATION

Olha Zyma

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4105-0429>

olyazyma@ukr.net

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine, Kharkiv)

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.6465951>

The study substantiates the key features in the definitions of corporate image.

It was proved that the organized communication process at the enterprise helps to increase the involvement of employees of its enterprise, creates an internal culture of high achievements, which contributes to further business growth and strengthening the company's image. Also in the promotion and use of corporate image an important role is played by the media, which offer and explain to the public, partners and customers the quality characteristics and opportunities of the business, using various tools, methods, rituals.

The study proved that the level of corporate culture is an important strategic factor in the development of any enterprise (organization), which affects all structural units of the corporation and its individual employees to achieve their goals within the declared mission of the company. The history of formation and development of corporate media was considered, as a result of which it was proved that own media resource is able to form a positive image of the company and its brands in the target audience (business partners, end customers, employees, etc.). Moreover, such communication through corporate media is carried out in a relatively short time and with relatively small investments. The analysis of various corporate media identified the benefits of publishing their own publications, including those that contribute to the formation and development of corporate culture, business standards, improving communication with employees and partners. Own printed publications can be an entertaining resource. During the analysis of the effectiveness of the corporate publication, it was proposed to use five methods, namely: expert, questionnaires, surveys (interviews), analysis of feedback, analysis of incoming calls.

The study identified various motivational aspects that affect the work of the enterprise, including tangible and intangible. The analysis of research on employee motivation has allowed to expand the types of motivators that are proposed to be used. The unit has proved that during the implementation of motivation can be used manipulation, which under certain conditions is considered to be competently veiled, disguised. In the structure of the creation of manipulative actions there are elements of psychological influence on the employee. The study presents the hypothesis that during the motivation of employees, the manager performs manipulation, which can be subjectively perceived as motivation.

The purpose of the section is to substantiate the impact of communication processes on the formation and development of corporate image and corporate culture to improve working conditions and increase the company's visibility.

Research **methods** are analysis and generalization to highlight the characteristics and content of the basic concepts of induction and deduction – when considering the logical methods of research and assumptions about the impact of corporate media on the formation of corporate culture; generalization and synthesis – while working on the result of the relationship and interdependence of motivation and manipulation in the communication process, as well as to form the conclusions of the study.

Conclusions. The study substantiates the key features in the definitions of corporate image. The results of such generalization made it possible to identify strategic goals and objectives for the implementation of corporate image, this is the basis for the introduction of practical cases in training courses. During the analysis of examples of enterprise mission, it was proved that a well-formulated mission helps to consider strategic tools that identify the main activities of the enterprise. As for the formation of the communication process with various objects and subjects of the market environment, it is significantly influenced by a sufficient number of functions that are inherent in the public relations service in the activities of the enterprise. In order to inform consumers, customers and partners and provide feedback, ie to obtain the necessary information from them, a set of tools and measures used by the company.

Keywords: communication process, image, corporate image, corporate culture, media, corporate media, motivation, manipulation, communication.

Розділ 3.

КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ

- У дослідженні обґрунтовано ключові ознаки у визначеннях корпоративного іміджу. Було доведено, що організований комунікативний процес на підприємстві сприяє підвищенню залучення до роботи працівників свого підприємства, створює внутрішню культуру високих досягнень, що сприяє подальшому зростанню бізнесу та закріпленню іміджу компанії. Також у просуванні й використанні корпоративного іміджу важливу роль відіграють засоби масової інформації, які пропонують і пояснюють громадськості, партнерам та клієнтам якісні характеристики й можливості бізнесу, використовуючи різні засоби, методи, ритуали.
- У дослідженні було доведено, що рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником розвитку будь-якого підприємства (організації), який впливає на всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників щодо досягнення поставлених цілей у рамках задекларованої місії компанії. Було розглянуто історію становлення і розвитку корпоративних медіа, в результаті чого було доведено, що власний медіа-ресурс здатен сформувати у цільової аудиторії (партнерів по бізнесу, кінцевих покупців, співробітників тощо) позитивний образ компанії та її брендів. Причому така комунікація через корпоративні медіа здійснюється у доволі стислі терміни й при відносно невеликих інвестиціях. Під час аналізу різноманітних корпоративних медіа визначено переваги випуску власних друкованих видань, серед яких такі, що сприяють формуванню і розвитку корпоративної культури, ділових стандартів, покращенню комунікації з працівниками й партнерами. Власні друковані видання можуть бути розважальним ресурсом. Під час аналізу ефективності корпоративного видання було запропоновано

використовувати п'ять методів, а саме: експертний, анкетування, опитування (інтерв'ю), аналіз відгуків, аналіз вхідних дзвінків.

У дослідженні було виокремлено різні мотиваційні аспекти, які впливають на роботу підприємства, серед яких матеріальні і нематеріальні. Аналіз досліджень щодо мотивації працівників дозволив розширити види мотиваторів, які пропонується застосовувати. У підрозділі доведено, що під час здійснення мотивації може бути застосовано маніпуляцію, яка за певних умов вважається грамотно завуальованою, замаскованою. У структурі створення маніпуляційних дій виділяють елементи психологічного впливу на працівника. У дослідженні представлено гіпотезу, що під час мотивації працівників керівник здійснює маніпуляцію, яка може суб'єктивно сприйматися як мотивація.

Метою розділу є обґрунтування впливу комунікативних процесів на формування і розвиток корпоративного іміджу та корпоративної культури для покращення умов роботи та підвищення пізнаваності компанії.

Методами дослідження є аналіз та узагальнення для виділення характеристики та змісту основних понять індукція та дедукція – під час розгляду логічних прийомів дослідження та припущень щодо впливу корпоративних медіа на формування корпоративної культури; узагальнення та синтез – під час роботи над результатом взаємозв'язку та взаємозалежності мотивації та маніпуляції у процесі комунікації, а також для формування висновків дослідження.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано ключові ознаки у визначеннях корпоративного іміджу. Результати такого узагальнення дали можливість виділити стратегічні цілі та завдання щодо реалізації корпоративного іміджу, саме це стало основою для запровадження практичних кейсів до навчальних курсів. Під час аналізу прикладів місії підприємств було доведено, що гарно сформульована місія допомагає розглядати стратегічні інструменти, які ідентифікують основну діяльність підприємства. Щодо формування комунікативного процесу з різними об'єктами та суб'єктами ринкового середовища, то на нього суттєво впливає достатня кількість функцій, які притаманні службі зв'язків з громадськістю в діяльності

підприємства. З метою інформування споживачів, клієнтів і партнерів та забезпечення зворотного зв'язку, тобто отримання необхідної інформації від них, представлений комплекс засобів і заходів, які використовуються для цього фірмою.

Ключові слова: комунікаційний процес, імідж, корпоративний імідж, корпоративна культура, медіа, корпоративні медіа, мотивація, маніпуляція, комунікація.

3.1. Основні ознаки поняття „корпоративний імідж”

3.2. Вплив корпоративних медіа на формування корпоративної культури

3.3. Мотивація і маніпуляція у процесі комунікації

3.1. Основні ознаки поняття „корпоративний імідж”

Одним із важливих засобів повноцінного й ефективного функціонування будь-якого підприємства та його успішної виробничої діяльності є добре налагоджений комунікативний процес, яким на підприємстві повинен займатися спеціальний відділ зв'язків з громадськістю. Робота такого відділу сприятиме формуванню і розвитку корпоративного іміджу, який необхідно постійно підтримувати, просувати і реалізовувати в інтересах підприємства, використовуючи для цього ефективні методи зв'язків з цільовими аудиторіями. Налагоджений комунікативний процес на підприємстві також сприяє процесу діалогу й досягнення компромісу між підприємством (компанією фірмою) та її цільовими аудиторіями на користь усіх учасників ринкових відносин. Сучасні ринкові відносини вимагають будувати довгострокові відносини зі своєю цільовою аудиторією для забезпечення стабільності позиції на ринку. Також правильно організовані комунікації сприяють розвитку компанії, а ведення активної комунікаційної політики забезпечує формування стійкої позитивної репутації. Тому тема дослідження є актуальною.

Результати господарської діяльності підприємства безпосередньо залежать від корпоративного іміджу, тому зовсім не випадково вітчизняні і зарубіжні підприємства вкладають значні засоби у формування позитивного

іміджу не тільки за допомогою рекламних кампаній, але і своїми соціальними програмами, в більшості яких прописані комунікативні процеси як внутрішні, так і зовнішні.

Для розуміння того, як комунікативні процеси впливають на формування корпоративного іміджу, необхідно розглянути основні ознаки поняття „корпоративний імідж”. Так, науковці Т. Хомуленко, Ю. Падафет, О. Скориніна (Khomulenko, Padafet, Skorynina, 2005: 34) доводять, що *корпоративний імідж* – це образ підприємства, до складу якого входять специфічні елементи, які при проєкціюванні дозволяють сприймати її як цілісний суб'єкт. Тобто поняття „корпоративний імідж” включає певні специфічні елементи. Для розуміння цього розглянемо визначення корпоративного іміджу, які наводять науковці (табл. 1).

Кожний з авторів наведеного в табл. 1 визначення робить свої акценти у розкритті сутності поняття „корпоративний імідж”. Існує також думка авторів (Zakharchyn 2011: 214), а з цим важко не погодитися, що корпоративний імідж не є однозначним уявним образом підприємства, оскільки для різних груп громадськості він може відрізнятися через особливості формування уявлення про очікувану поведінку підприємства кожною групою, зокрема, регіональною громадою, міжнародною спільнотою, органами державного управління та місцевого самоврядування, інвесторами, бізнес-партнерами тощо. Синтез усіх цих уявлень створює найбільш повний образ підприємства.

Як доводять І. Шавкун, Я. Дибчинська (Shavkun, Dybchyns'ka 2016: 38–39), комплексний підхід до типології іміджу ґрунтується на різноманітних критеріях, що відбивають багатосторонній характер функціонування корпорації в системі суспільних відносин. За спрямованістю прояву, корпоративний імідж буває зовнішнім і внутрішнім. Зовнішній виявляється переважно в зовнішньому середовищі, орієнтованому на клієнтів чи споживачів (фірмовий стиль, логотип, слоган, інтер'єри офісу, зовнішній вигляд персоналу тощо). Внутрішній формується як враження про роботу і відносини персоналу (культура і етика поведінки, особливості ділового спілкування, традиції тощо). Очевидно, що між даними типами іміджу можуть бути тісні функціональні зв'язки. Мало того, вони навіть бажані, бо їхня розбіжність може викликати недовіру до підприємства та його діяльності. Треба зауважити, що на практиці зустрічається більше розбіжностей, коли зовнішній імідж відповідає стандартам, а внутрішній є повною протилежністю. Процес створення зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства супроводжується формуванням корпоративної культури.

Таблиця 1. Ключові ознаки у визначеннях корпоративного іміджу

Автор	Визначення	Відмінні ознаки
Л. Скібіцька (Skibits'ka 2010: 342)	Це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.	Цілісне сприйняття підприємства.
В. Білоус (Bilous 2005)	Корпоративний імідж (імідж певної корпорації) – це цілеспрямовано сформований образ фірми (корпорації), покликаний здійснювати емоційно-психологічний вплив на громадськість, клієнтів, споживачів з метою своєї популяризації і реклами.	Покликаний здійснювати емоційно-психологічний вплив.
Ф. Шарков (Sharkov 2003)	Корпоративний імідж – це образ корпорації, що формується під впливом ЗМІ, реклами в мас медіа, а також за допомогою професійної діяльності іміджмейкерів з використанням розпізнавального елемента (малюнка, емблеми, логотипу) або візуальних засобів (плакати, уніформа, оформлені корпоративної атрибутикою транспортні засоби, техніка, продукція, фірмові бланки, конверти та ін.).	Образ, що формується з використанням розпізнавального елемента або візуальних засобів.
Г. Почепцов (Pochepstov 2004: 41–43)	Це імідж організації в цілому, а не якихось окремих підрозділів або результатів її роботи. Тут і репутація організації, і її успіхи, і ступінь стабільності. Особливо важливий подібний тип іміджу для фінансових структур.	Імідж підприємства в цілому.
В. Спивак (Spivak 2000)	Корпоративний імідж – загальне уявлення, що включає набір переконань і відчуттів, яке складається у людини про організацію.	Включає набір переконань і відчуттів.
Г. Захарчин (Zakharchyn 2011: 211)	Корпоративний імідж – це узагальнений, об'єднаний образ організації як цілісного утворення, а не окремих її складових елементів – персоналу чи товару.	Образ підприємства як цілісного утворення.
І. Шавкун, Я. Дибчинська (Shavkun, Dybchyn'ska 2016: 35)	Корпоративний імідж – це імідж всієї корпорації; він є сукупністю почуттів і оцінок цільових, контактних аудиторій, громадськості.	Є сукупність почуттів і оцінок цільових аудиторій.

Джерело: власне опрацювання.

Як доводить Г. Захарчин (Zakharchyn 2011: 206), основною метою внутрішніх комунікацій є підтримка профілю бренду, захист, емоційна і духовна підтримка бренду співробітниками підприємства. Щодо стимулювання персоналу, то воно включає такі напрямки: посадове підвищення, внутрішнє визнання, отримання бонусів і премій.

Також Г. Захарчин (Zakharchyn 2011: 206–208) запропонував складові елементи структури іміджу представляти графічно у вигляді „зірки іміджу”, яка включає такі головні складники іміджу як: прагматичність, життєздатність, узагальненість, довірливість і виразність.

У своєму дослідженні О. П'ятіна (P'yatina: 6) під корпоративним іміджем розуміє стійкий і несуперечливий образ органів державної влади, який формується серед різних груп громадськості під впливом поведінки певного підприємства, його внутрішнього і зовнішнього оформлення. Корпоративний імідж – це набір створених образів і повідомлень, які організація транслює у світ.

Створення корпоративного іміджу у загальному випадку спирається на такі принципи планування стратегії PR щодо досягнення цілей корпоративного іміджу (Zakharchyn 2011: 214): формування довіри до підприємства; пріоритетність соціальної, а не бізнесової, складової місії підприємства; відкритість і прозорість; довготривалість взаємних відносин; дотримання бездоганної етики у діяльності підприємства.

Стратегії, за допомогою яких реалізують стратегічні цілі корпоративного іміджу, повинні містити наступні складові: наявність фонові присутності, відповідності репутації, привабливості, укладення реальності у міф та виняткової активності під час кризи. Реалізація стратегії корпоративного іміджу вимагає вирішення таких завдань: визначення корпоративної місії, конкретизування бачення, формування мети, виокремлення конкурентних особливостей і переваг, вибір сегментів цільового ринку і споживачів, обґрунтування способу комунікацій, встановлення виду діяльності; аналіз сильних і слабких сторін, виявлення можливостей і загроз, формулювання критеріїв успішної діяльності.

У своїх дослідженнях І. Шавкун, Я. Дибчинська (Shavkun, Dybchyns'ka 2016: 59) доводять, що традиційно вважається, що основними елементами формування корпоративного іміджу є: корпоративна філософія; історія-легенда компанії; зовнішній вигляд корпорації; корпоративна культура; розвиток відносин із соціумом. Однак даний опис може вважатися надто загальним. Справа в тому, що імідж може бути різним для різних груп громадськості, оскільки бажана поведінка цих груп щодо підприємства може відрізнятися. Інакше кажучи, одне

і те ж підприємство може по-різному сприйматися (або прагнути до специфічного сприйняття) інвесторами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю. Наприклад, для широкої національної громадськості важливою є громадянська позиція підприємства. Для міжнародної громадськості глобальні підприємства прагнуть бути „корпоративними громадянами світу”. Для партнерів важлива висока конкурентність позиції. Особливої уваги заслуговує така іміджформуюча візуальна комунікація, як графічна ідентифікація, що включає наступні складові персонального іміджу підприємства: голограми, стилі написів, колір. Узгодження цих складових є однією з цілей програми графічної ідентифікації організації. Це програма, у якій використовується певна правильна композиція кольорів і зорових образів з метою ідентифікації організації. За допомогою даної програми можна створити добре або агресивне ставлення до компанії, враження цілісності або прогресивності. Отже, зазначені компоненти формують корпоративну індивідуальність: візуальні і вербальні ознаки, за якими люди можуть ідентифікувати організацію.

У своїх дослідженнях О. П'ятіна (P'yatina: 8) також доводить, що при формуванні „корпоративного іміджу” повинні бути визначені: корпоративна місія; суспільно значущий статус; соціально значуща роль організації (підприємства). Місію можна розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує основну діяльність підприємства. Місія дає змогу персоналу і керівникам поглянути на діяльність підприємства „з висоти пташиного польоту”. Приклади формулювання місії підприємства наведені в табл. 2.

Крім того, корпоративна місія відіграє важливу комунікаційну роль (P'yatina: 8), а саме:

- інформування зовнішньої і внутрішньої громадськості;
- формування корпоративної індивідуальності – цінності, судження та норми поведінки, які поділяють державні службовці і які визначають сутність корпоративної культури;
- встановлення корпоративної ідентичності – це те, що підприємство оприлюднює, робить і створює (продукти та послуги, формальні і неформальні комунікації, вчинки працівників).

Для реалізації комунікативного процесу необхідні такі основні елементи як: відправник інформації; повідомлення (інформація, яка передається); канал передачі інформації; отримувач інформації.

Таблиця 2. Приклади місії відомих компаній

Компанії	Місії відомих компаній
IKEA	Поліпшення повсякденного життя кожного.
Facebook	Надати людям можливість поділитися своїм життям з іншими та зробити світ більш відкритим і об'єднаним.
Google	Зручно організувати всю інформацію в світі і зробити її доступною і корисною кожному.
Microsoft	Надати кожному можливість повністю реалізувати свій потенціал.
Skype	Стати платформою для спілкування людей в реальному часі.
YouTube	Забезпечити швидкий і простий доступ до відео-контенту і надати можливість обмінюватися відео один з одним.
Twitter	Миттєво з'єднувати людей всюди.
Apple	Забезпечити студентів, педагогів, творчих професіоналів по всьому світу кращими персональними комп'ютерами завдяки використанню інноваційних рішень.
Adidas	Стати кращим спортивним брендом у світі, ніколи не порівнювати кількість з якістю. Спортсмен завжди на першому місці.
Nike	Дарувати натхнення і інноваційні рішення кожному атлетові в світі.
Umbro	Порушувати і надихати. Дозволити кожному полюбити дивовижний світ футболу.
Asics	Стати номером один для ентузіастів спорту. Для досягнення цього ми обіцяємо робити кращий продукт, спираючись на наші технологічні досягнення, і розсовувати межі можливостей тіла.

Джерело: власне опрацювання.

Для успішного здійснення комунікативного процесу як цілісної системи необхідні (Osypenko 2013: 246):

- 1) відповідне ресурсне забезпечення, яке сприяє виробленню ефективних інноваційних рішень;
- 2) втілення інновацій у продукти;
- 3) використання інтелектуальних активів партнерів, здійснення сумісної технічної, функціональної, галузевої експертизи;
- 4) економія ресурсів за рахунок тиражування власних ефективних рішень.

Підвищення ефективності і результативності організаційних структур, що забезпечують комунікацію в корпораціях, фірмах, місцевих/регіональних адміністраціях, неможливо без перегляду сформованих підходів до організації і управління цими структурами.

Що стосується реалізації комунікативного процесу на підприємстві, то одним з елементів, а саме – відправником інформації, може бути відділ, який

відповідає за зв'язки з громадськістю. У своєму дослідженні В. Білоус (Bilous 2005: 107) доводить, що важливими функціями служби зв'язків з громадськістю в комерційній діяльності є: зв'язки з клієнтами і споживачами, з місцевим населенням, донорська діяльність, організація й проведення прийомів, координація та інтегрування всіх напрямів комерційної діяльності, робота друкованих органів для персоналу компаній (газети, прес-бюлетені, оголошення, рекламні буклети і та ін.). Підготовка і розповсюдження рекламних матеріалів є особливою і дуже важливою функцією служби зв'язків з громадськістю в комерційній діяльності, результати якої сприяють побудові корпоративного іміджу.

Серед PR-цілей, які компанія має вирішувати, можна виділити наступні:

- створення позитивного образу компанії,
- позитивного відношення до продукції компанії та її брендів (сприятиме успішному репутаційному менеджменту),
- нагромадження публіцитного капіталу,
- формування соціального позиціонування організації тощо (Oltarzhevs'kyu 2012: 22).

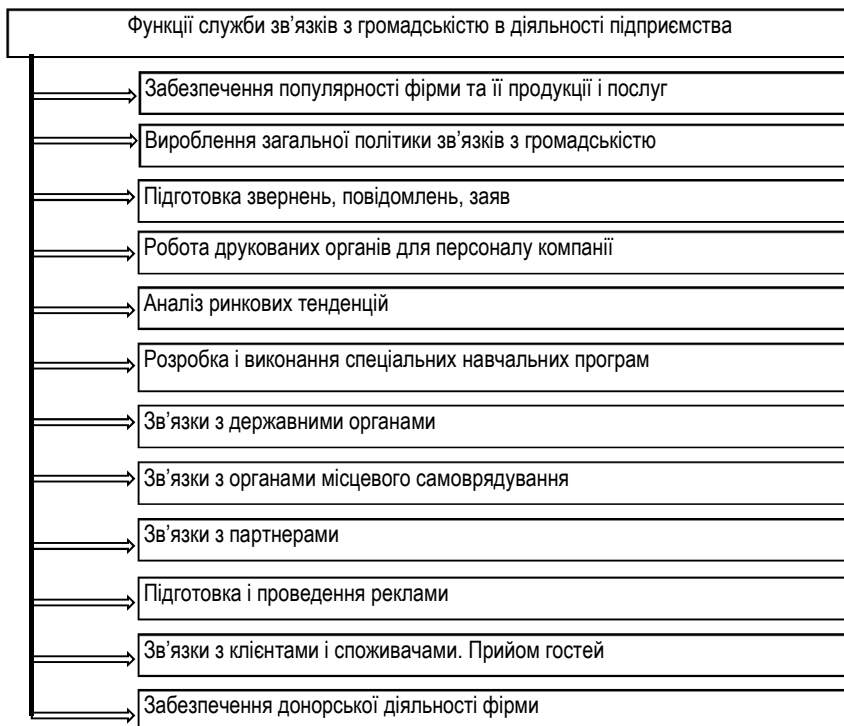
Тобто, як доводить Д. Олтаржевський (Oltarzhevs'kyu 2012: 21), реалізація політики PR має включати в себе як внутрішню діяльність для оцінювання потреби проведення якихось дій з метою поліпшення її іміджу, так і зовнішню діяльність для інформування громадськості про компанію та її досягнення. У контексті маркетингових комунікацій PR – це організована діяльність, що має позитивно репрезентувати підприємство та його товари шляхом впливу на відповідні групи людей.

Відносини фірми із засобами масової інформації формуються на засадах ефективної взаємодії з ними, довіри, відкритості та взаємоповаги, тобто на основі синергетичної методології. Порушення або ігнорування будь-якого з названих принципів загрожує необ'єктивністю висвітлення в ЗМІ певних якостей і можливостей фірми, що негативно позначається на її іміджі.

Тому спеціалісти фірми зі зв'язків з громадськістю мають бути компетентними у галузі журналістики, роботі редакцій, радіо, телебачення, газет і журналів. Вони повинні вміти підготовлювати матеріали на високому мовно-літературному та оформлювальному рівні.

На думку В. Білоуса (Bilous 2005: 108), до функцій служби зв'язків з громадськістю в діяльності підприємства також відносять такі, які наведені на рис. 1.

Рисунок 1. Функції служби зв'язків з громадськістю в діяльності підприємства



Джерело: (Vilous 2005: 108).

Як доводить Г. Почепцов (Pochepctsov 2004: 110), корпоративні комунікації вимагають застосування маркетингових технологій, які використовуються для просування продукту та для просування компанії. У виконанні цих та інших завдань велике значення мають маркетингові комунікації, тобто виявлення цільової аудиторії, вибір звернення та засобів передачі інформації, визначення та використання методів і засобів впливу тощо.

Комунікації в сучасному бізнесі використовуються для прийняття управлінських рішень. Зокрема, певний стратегічний напрям роботи компанії

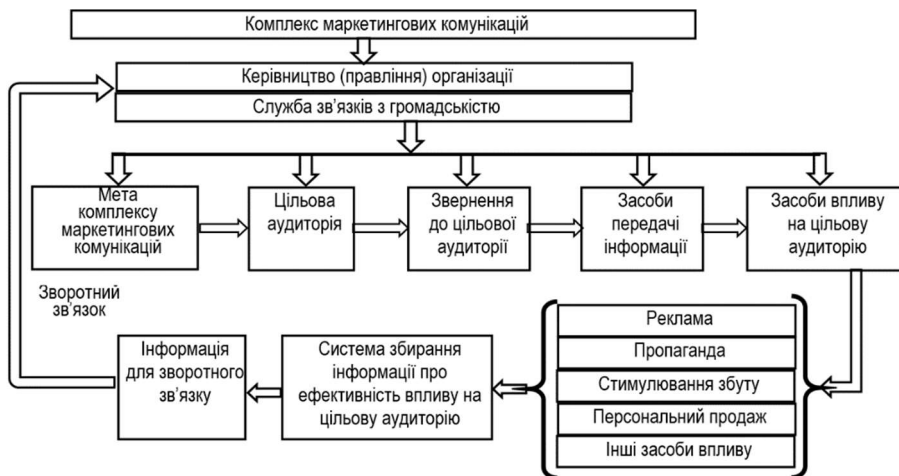
спрямований на наступні результати (Oltarzhevsky 2013, *Osnovy ta metody...*: 77-78):

- досягнення маркетингових цілей,
- послідовному формуванні позитивного іміджу,
- управлінні корпоративними знаннями,
- організації взаємодії з персоналом, споживачами, інвесторами тощо.

Зовнішні і внутрішні зв'язки компанії мають розглядатися відповідно до стратегічних цілей, в яких прописаний комплекс налагоджених стосунків з усіма дієвими особами корпоративного інформаційного простору.

Маркетингові комунікації – це комплекс засобів і заходів, які використовуються фірмою для інформування споживачів, клієнтів і партнерів та забезпечення зворотного зв'язку, тобто отримання необхідної інформації від них, зокрема, про ринкову кон'юнктуру, ціни, конкурентів тощо (рис. 2).

Рисунок 2. Складові комплексу маркетингових комунікацій



Джерело: власне опрацювання з використанням (Vilous 2005).

Ефективне функціонування комплексу маркетингових комунікацій можливе лише за умови грамотної організації, визначення і виконання завдань кожним елементом маркетингових комунікацій. Неякісне функціонування будь-

якого елемента цього комплексу зводить його роботу нанівець. Відповідальність за неякісний процес комунікації несе відповідальність служба зв'язків з громадськістю, що підтверджує у своїх дослідженнях В. Білоус (Bilous 2005) який доводить, що кожна складова корпоративного іміджу має свою сутність і зміст, формується і розвивається за участю всіх працівників і системи зв'язків з громадськістю. Багато в чому визначають імідж фірми відносини з державними закладами, що передбачають оформлення акцизів, ліцензій, сертифікатів якості, підготовку документації, розмитнення, оподаткування, створення необхідного банку інформаційних даних про стан ринкової кон'юнктури та вирішення інших завдань. Взаємодія і співпраця фірми з державними закладами, їх характер та рівень визначають місце і роль фірми не лише на ринку, а й у суспільстві та державі, в міжнародних відносинах, тобто визначають важливі аспекти її іміджу.

Сприяють формуванню і розвитку корпоративного іміджу відносини зі споживачами, тобто відділу по роботі зв'язків з громадськістю необхідно працювати над утриманням споживачів, підвищенням їх лояльності та задоволеності продукцією.

Правильно організований комунікативний процес на підприємстві сприяє не тільки підвищенню залучення до роботи працівників свого підприємства, але створює внутрішню культуру високих досягнень, яка дозволяє надавати окрім стандартного набору продуктів та послуг, ще додаткові стимули для подальшого зростання бізнесу та закріплення іміджу компанії.

Таким чином, можна сказати, що засоби масової інформації відіграють найважливішу роль у просуванні й використанні корпоративного іміджу. Причому, під час комунікації підприємства використовують різні засоби, методи, ритуали, які пропонують і пояснюють громадськості, партнерам та клієнтам якісні характеристики й можливості фірми.

Сучасне підприємство, під час спілкування з цільовою аудиторією, має використовувати канали комунікації через журналістів. Для цього спеціалістами служби зв'язків з громадськістю формується інформаційне повідомлення, яке містить важливу інформацію для широкої аудиторії, наприклад, про виробництво нових товарів, або проведення відкритих чи закритих тендерів, або організацію прес-конференцій, або про відкриття нового представництва або філії фірми. Таким засобом спілкування з журналістами стає прес-реліз.

Корпоративний імідж як позитивний образ підприємства формується з використанням елементів комунікативного процесу, що не тільки може

впливати на збільшення об'єму проданої продукції, а й формує конкурентне середовище, в якому з'являється можливість легко отримувати будь-які матеріальні, інформаційні, фінансові, людські й енергетичні ресурси.

Таким чином, формування й удосконалення корпоративного іміджу треба враховувати багато складових, які впливатимуть на сталий розвиток сучасного підприємства, а саме: вибудовувати ефективні зв'язки не тільки зі своєю цільовою аудиторією, а і з громадськістю.

3.2. Вплив корпоративних медіа на формування корпоративної культури

Корпоративна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку, формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва, включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові (Hanus, Ivanyts'kuu, Vlasenko: 142–143).

Корпоративна культура базується на основоположних етичних принципах та цінностях, які поділяються членами компанії. Ці цінності в різних корпораціях можуть бути різними і в тому числі в залежності від того, чиї інтереси лежать в основі діяльності компанії: самої компанії в цілому або окремих її членів. Але високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, що мобілізує всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників на досягнення поставлених цілей у рамках задекларованої місії компанії.

Як доводить О. Тодорова (Todorova), корпоративна культура складається з суми непростих відносин:

- власників з топ-менеджерами і рядовими співробітниками;
- керівників – з підлеглими;
- співробітників – з колегами і керівництвом;
- компанії – із зовнішніми партнерами.

У цих взаєминах формуються спільні цінності, поведінкові норми і правила, ритуали і міфи. Управління корпоративними комунікаціями є важливим завданням HR-департаменту, адже саме сильна, творча корпоративна культура, немов магніт, утримує професіоналів. Вона багато в чому визначає і репутацію компанії, і в кінцевому підсумку – її конкурентоспроможність і комерційний успіх.

Корпоративну культуру як одну з конкурентних переваг комерційної організації досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років. Проте залишається актуальним виділення проблемним визначення ролі корпоративних медіа у процесі формування та розвитку корпоративної культури, а також відсутні аналітичні методи оцінки рівня їх використання для конкретного підприємства.

Перші корпоративні медіа виникли понад 200 років тому. Відомо, наприклад, що англійські мануфактури періодично видавали листівки для споживачів з описом своєї продукції та новинами підприємств. Існують згадки про спеціальний бюлетень для працівників (прообраз сучасних внутрішніх корпоративних видань), який з метою їх навчання „в їхніх же інтересах” у 1830-ті рр. випускав засновник Німецького центру продажів Фрідріх Ліст. Відомий інженер-механік Зінгер у 1875 р., починаючи продавати в Америці швейні машини, одночасно випускав спеціальну газету для покупців „Gazette”, в якій навчав їх правильному користуванню побутовою технікою. Це, напевно, було одне з перших фірмових видань, орієнтованих на клієнтів. У 1895 р. побачив світ перший корпоративний журнал „Furrow” („Борозна”) компанії з виробництва тракторів „John Deere”, який і сьогодні є культовим спеціалізованим виданням для всього сільського господарства США. Фермери й по теперішній час читають його з покоління в покоління (Oltarzhevs'kyu 2010: 52).

У нашій країні зародження й розвиток корпоративних ЗМІ пов'язані з епохою промислового розквіту початку ХХ ст. та періодом індустріалізації. За часів СРСР чи не кожна велика фабрика, завод мали власний друкований орган – так зване багатотиражне видання, яке пропагувало трудові досягнення, передовий досвід підприємства, виховувало працівників, надихаючи їх на ударну працю задля суспільного блага. Слід зазначити, що тодішні „багатотиражки” доволі успішно виконували свої комунікативні завдання, займаючи активну громадянську позицію й посідаючи відповідне місце у духовному розвитку соціуму (ibid).

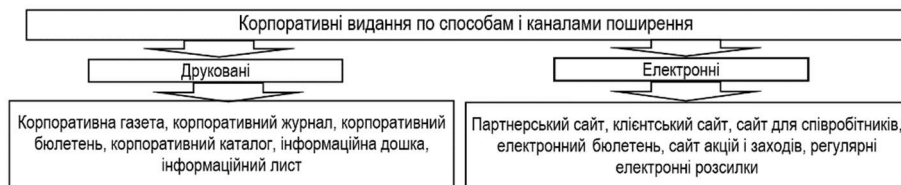
Як доводить у своєму дослідженні Д. Олтаржевський (Oltarzhevs'kyu 2012: 60), нині корпоративне видання входить до стандартного пакету атрибутів успішної компанії. Власний медіа-ресурс здатен у доволі стислі терміни й при відносно невеликих інвестиціях сформувати у цільовій аудиторії (партнерів по бізнесу, кінцевих покупців, співробітників тощо) позитивний образ компанії та її брендів. Із зростанням соціальної ролі фірмових видань можна прогнозувати їх подальшу активну участь у розбудові соціально відповідального бізнесу, узгодженні суспільних

та бізнес-інтересів, розвитку професійних і міжособистісних комунікацій. Корпоративні ЗМІ цікаві як дослідження за багатьма напрямками. Насамперед, це унікальний синтетичний медіа-продукт, який поєднує в собі кілька видів масової комунікації: мас-медію, рекламну, PR. З іншого боку, корпоративне видання не є „чистим” мас-медіа, а сполучає можливості журналістики з потенціалом технологій зв'язків з громадськістю.

Також Д. Олтаржевський (Oltarzhevs'kyu 2012: 18) доводить, що „корпоративна преса, на відміну від масової періодики, прагне не стільки всіляко задовольняти читацькі забаганки, скільки формувати певний позитивний стереотип поведінки людей, що потрібна організації для досягнення власних бізнес-цілей”.

Корпоративні видання по способам і каналами поширення поділяються на друковані та електронні корпоративні видання (рис. 3).

Рисунок 3. Поділення корпоративних видань по способам і каналами поширення



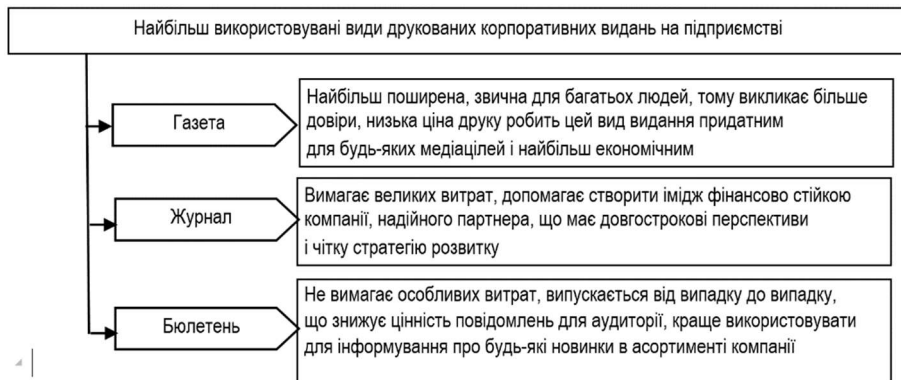
Джерело: власне опрацювання.

Як відомо, корпоративне видання є засобом масової інформації, що видається підприємством з певною періодичністю для підтримки контакту з співробітниками, клієнтами та громадськістю. Корпоративні видання є невід'ємною частиною корпоративної культури і одним з найважливіших засобів внутрішніх комунікацій.

В основному підприємства використовують такі види корпоративних медіа, як газета, журнал, бюлетень (рис. 4).

Також корпоративні видання можуть бути в форматі інтранет, де здійснюється максимальна оперативність у наданні інформації, і є можливість інтерактивного спілкування між співробітниками. Якщо підприємство має фінансову можливість, то воно одночасно може випускати декілька корпоративних видань. Причому кожне з них повинно „працювати” для своєї цільової аудиторії.

Рис. 4. Найбільш використовувані види друкованих корпоративних видань



Джерело: власне опрацювання.

Різновидом корпоративних друкованих видань також вважають рекламні – такі як: каталоги, листівки, буклети, проспекти тощо. Рекламні корпоративні видання як статична група друкованих видань, – це іміджеві презентаційні видання, які позиціонують конкретний продукт або послугу і орієнтовані на рекламні цілі компанії.

Інформаційні видання, до яких відносять газета, журнал, бюлетень, є тематичною пресою. Їх інформація присвячена стану справ підприємства в даний момент. Серед характерних ознак таких видань: регулярність виходу, установка на просування конкретного товару або послуги, але в таких виданнях часто відсутня інформація про діяльність інших учасників ринкових відносин. Хоча іноді теми корпоративних видань поширюються на всю галузь, перспективи та тенденції її розвитку.

Серед переваг для підприємств, які випускають друковані видання, можна виділити наступні (табл. 3).

Д. Олтаржевський (Oltarzhevs'kyu 2013, *Metodika otsenki...*: 77) доводить, що більшість дослідників корпоративної періодики підтримує думку про необхідність застосування соціологічних методів оцінки ефективності корпоративних друкованих видань, які засновані на опитуваннях аудиторії.

Таблиця 3. Переваги випуску власних друкованих видань

Перевага	Пояснення
Сприяє формуванню корпоративної культури й ділових стандартів.	Матеріали, що публікуються дають можливість пояснити кожному працівнику особливості ведення бізнесу та стратегії розвитку його компанії; відчутти себе членом єдиної команди, причетним до спільної справи.
Сприяє комунікації з працівниками, а також з партнерами, потенційними клієнтами або конкурентами.	Публікуються матеріали, призначені для співробітників (новини компанії, накази, інтерв'ю, відповіді на питання, гумор, зрозумілий всім співробітникам, прес-релізи, анонси яких-небудь подій, статті про історію підприємства або конкретних продуктів, плани на майбутнє тощо).
Може бути розважальним ресурсом	Публікується інформація про працівників підприємства (знайомі обличчя), роботу в цехах, офісах, дозвілля, добрі жаржі на керівників і співробітників, анекдоти, розповіді про курйози, кросворди, сканворди тощо.

Джерело: (Oltarzhivs'kyu 2013, *Metodika otsenki...*: 77).

Не менш цікаве корпоративне медіа, ніж корпоративна газета або корпоративний журнал, є корпоративний блог, який для сучасних підприємств є майданчиком для збору професійного співтовариства як самих співробітників підприємства, так і партнерів, клієнтів і просто всіх тих, хто працює в тій самій сфері. На відміну від корпоративної газети чи журналу, корпоративний блог дозволяє швидко реагувати на будь-які події, що відбуваються як всередині підприємства, так і поза ним. Тобто дозволяє доносити офіційну точку зору, ділитися досвідом і розповідати про успіхи, не побоюючись бути незрозумілими широкою аудиторією.

Корпоративний блог – важливе доповнення до корпоративного сайту, що дозволяє простою мовою відповісти на багато ще навіть не висловлених клієнтами питань, і сформуванню співтовариства професіоналів, яке буде рухати підприємство вперед і підтримувати його корпоративну культуру.

Блог дозволяє підтримувати комунікативну функцію, розповідаючи аудиторії про цікаві факти, події або роздумах. Блог буде існувати лише за умови оновлення контенту і постійного спілкування. І серйозне підприємство може успішно рекламувати себе, свої послуги шляхом володіння і ведення подібного блогу, заявляючи свою авторську позицію. Корпоративний блог буде працювати

на авторитет підприємства, а також розвивати корпоративну культуру на підприємстві.

У своїх дослідженнях Д. Олтаржевський (Oltarzhevs'kyu 2011: 12) доводить, що корпоративні медіа – не випадковий локальний канал передавання повідомлень чи рупор менеджменту компанії, а важлива системна складова комунікативних процесів, без яких неможливо уявити сучасну організацію. Формат і медійне призначення будь-якого видання повинні відповідати масштабу його масово-інформаційної діяльності. З іншого боку, широта спектру інформації диктує засіб її доставки. Тобто, щоб розповісти колективу чисельністю у тисячу осіб про внутрішню подію в житті підприємства, не треба розміщувати публікацію з цієї теми в загальнополітичній газеті з багатотисячним накладом, тому що тема і масштаб такого повідомлення можуть випадати із загальної канви масового видання. Натомість у форматі корпоративного видання подібні публікації сприймаються абсолютно органічно.

Очевидно, що, з одного боку, діяльність фірмових видань можна назвати інформаційним супроводом бізнесу, оскільки їхнім першочерговим комунікативним завданням є висвітлення новин компанії-засновника, розповіді про її людей, місію, продукти, послуги, оприлюднення точки зору менеджменту, розповсюдження різноманітних службових повідомлень. Проте, з іншого боку, корпоративні медіа навряд чи можуть вдовольнитися однією лише функцією віддзеркалення життя компанії (Oltarzhevs'kyu 2011: 13).

Важливим є те, що корпоративні видання пов'язані з формуванням культури комунікацій в колективі, створюють корпоративні стандарти, впливають на моделювання взаємодії організацій із громадськістю. Також, серед результатів застосування корпоративних медіа мають бути наступні:

- гармонізація стосунків між компанією і суспільством,
- управління корпоративним іміджем,
- узгодження особистих і корпоративних інтересів у колективі,
- сприяння мотивації та самоідентифікації працівників,
- поліпшення виробничих стосунків тощо (Oltarzhevs'kyu 2012: 19).

У своєму дослідженні Д. Олтаржевський (Oltarzhevs'kyu 2013, *Metodika otsenki...*: 78) пропонує робити аналіз ефективності корпоративного видання. Для цього пропонується використовувати прикладний комбінований спосіб аналізу основних параметрів, що характеризують корпоративне видання. Розглянемо п'ять основних методів, які наведені в табл. 4.

Таблиця 4. Основні методи аналізу ефективності корпоративного видання

Назва методу	Суть методу	Пояснювання щодо використання
Експертна оцінка	Найбільш поширений спосіб, при використанні якого вибирають одного або декілька фахівців у досліджуваній області, аналізують корпоративне друковане видання на відповідність певним стандартам. Причому експертом може виступати як сторонній аналітик, так і співробітник видання.	Можливе застосування абсолютних і відносних показників, тобто тираж вимірюється, наприклад, в примірниках, а відповідність очікуванням цільової аудиторії – за десятибальною шкалою.
Анкетування читачів	Застосовується для визначення тих показників, які можна отримати за допомогою чіткого питання і заздалегідь сформульованих варіантів відповідей (наприклад, рівень довіри до інформації, наведеної в виданні).	Анкетування доцільно проводити для вивчення думки читачів про видання з метою подальшого коригування його змісту та інших якісних елементів. Оцінка здійснюється за п'ятибальною або десятибальною шкалою.
Опитування-інтерв'ю з читачами	Проводиться для визначення точності запланованої емоційної спрямованості видання, а також для можливості посилення емоційної складової.	Цю та іншу інформацію неможливо зібрати без особистого контакту з респондентом-читачем, тому необхідне проведення інтерв'ю.
Аналіз відгуків	Дозволяє робити висновки щодо важливості обговорювання на сторінках видання тем, цікавих для корпоративної аудиторії. Відгуки також допомагають скласти загальну картину думок читачів про видання.	Результати даного методу можна застосовувати тільки в сукупності з іншими для більш чіткого розуміння об'єктивної реальності.
Аналіз вхідних дзвінків	Метод рекомендується використовувати для оцінки зовнішніх (клієнтських) фірмових видань з яскраво вираженими рекламно-маркетинговими функціями.	Він дозволяє зрозуміти, чи вдалося домогтися того рекламного ефекту, заради якого публікувалася та чи інша інформація, або, навпаки, підтвердити марність цього виду комунікації для конкретного проекту або бізнес-організації.

Джерело: (Oltarzhivs'kyi 2013, *Metodika otsenki...*: 78).

Однак дані методи часто не доступні для багатьох компаній через ресурсну затратність.

Формування і розвиток корпоративної культури потребує використання різних інформаційних каналів, одним з яких є друковані корпоративні видання. Наявність свого журналу, газети або бюлетеня посилює враження про надійність підприємства та допомагає створенню його позитивного іміджу. На сторінках друкованих корпоративних видань треба вести відкритий діалог з персоналом і клієнтами. Створення такої комунікації сприяє розвитку корпоративної культури й ділових стандартів, а також поліпшує репутацію підприємства.

Наявність корпоративних медіа є ефективним інструментом у рамках побудови взаємних відносин з партнерами, клієнтами й розвитку корпоративної культури, є способом донесення інформації про компанію громадськості, зокрема про її позицію на ринку, зміни, досягнення. Це водночас і частина корпоративної культури, й інструмент її активного формування.

3.3. Мотивація і маніпуляція у процесі комунікації в бізнес-середовищі

Ринкові відносини будуються і стимулюються економічними інтересами, тому система мотивації працівників повинна бути цілеспрямованою і ефективною, гарантувати результативність комунікацій, постійну зацікавленість працівника і підприємство в цілому в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

На формування і розвиток бізнес комунікацій як всередині фірми, так і за її межами, з метою якнайшвидшого задоволення потреби і досягнення поставлених підприємством (фірмою) цілей, спрямована *мотивація*.

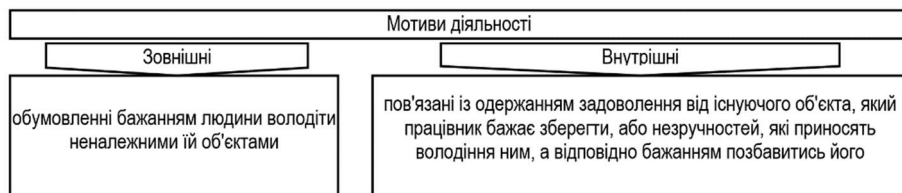
Мотивація завжди передбачає наявність потреб (*Staff motivation and development: 2-1*). Необхідно враховувати те, що потреба, яка може бути задоволена відразу, створює лише слабку мотивацію, адже інтенсивність мотивації падає з задоволенням потреби (*Staff motivation and development: 2-2*). Тому, для підтримки зацікавленості у мотивації, створюються перешкоди (бар'єри), які людина добровільно погоджується подолати для задоволення своїх власних потреб. В управлінській практиці широко поширена цілеспрямована розстановка бар'єрів, яка вміло застосовується хорошими керівниками.

Поведінка людини визначається мотивами. *Мотив* – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином (Rul'yev, Hutkevych 2011: 154). Мотиви проявляються у вигляді

реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви справляють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність в необхідну для організації сторону, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність в досягненні цілей. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу, в іншому випадку працівник на все готовий, аби позбавитись займаної посади.

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми (рис. 5).

Рисунок 5. Внутрішні і зовнішні мотиви діяльності



Джерело: власне опрацювання з використанням (Rul'yev, Hutkevych 2011).

Мотиви у залежності від стимулюючої сфери можуть бути поділені на матеріальні і моральні. Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів.

Мотив у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Датський психолог К. Мадсон виділив 19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи (Muzychenko 2003).

До першої групи відносять органічні мотиви, що включає голод, спрагу, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, жару, потреба дихати та ін. До другої групи відносяться емоційні мотиви, такі як страх або прагнення безпеки, агресивність або бійцівські риси. Що стосується третьої групи, то це мотиви соціального спрямування, серед яких прагнення контактів, жадоба влади (відстоювання своїх домагань), прагнення діяльності. Четверта група включає мотиви діяльності, серед яких потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), прагнення творчості (комплексна діяльність).

Важко не погодитися з К. Мадсоном (Muzychenko 2003), який доводить, що поведінка людей у більшості випадків є результатом одночасної дії ряду мотивів. Причому треба враховувати те, що для досконалості тих або інших дій (наприклад, під час виконання будь-якої роботи) важливі всі компоненти мотиваційної системи.

Ідеальним результатом роботи підприємства є можливість створювати для працівників такі умови і використовувати такі мотиви, які б гарантували максимальне задоволення від роботи. Тобто виробничі відносини мають задовольняти потреби у фізичній і емоційній діяльності працівників, а також мати елементи цікавості.

У сучасній психології мотивації поняття „мотивація” завжди розглядається як результат взаємодії особистості й ситуації. Мотивація являє собою актуальну спрямованість на якусь мету, мотиваційну тенденцію, для пояснення якої необхідно залучати як ситуативні, так і особистісні фактори зокрема (Khekkhauzen 2003: 28).

Таким чином, з одного боку, мотивація – це специфічний стан, орієнтований на задоволення потреб. З іншого боку, мотивація – це усвідомлене створення специфічних мотиваційних станів у інших людей. Тобто мотивація може розглядатися як процес управління (*Staff motivation and development: 2-1*).

В. Шатун (Shatun 2006: 45) вважає, що мотивація – це вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація також може розглядатися як процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

Мотивація поєднує інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник, і в якому напрямі він зосереджує свою енергію (Asaul, Asaul, Erofeyev, Erofeyev 2006: 166). Також, мотивація може розглядатися як процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації (Meskon, Al'bert, Khedouri 2000: 360).

Серед існуючих варіантів мотивації працівників на підприємстві найбільш поширеними є (Asaul, Asaul, Erofeyev, Erofeyev 2006: 180):

- заробітна плата: оклад, відсотки, премії тощо;
- соціальний пакет (медичне обслуговування та страхування співробітників);

- компенсація використання особистого автомобіля, оплата мобільного телефону;
- короткострокове і тривале навчання персоналу, стажування за кордоном;
- оплата витрат на відрядження (клас проїзду і проживання, розмір добових, представницьких та інших витрат);
- можливість взяти у компанії кредит / позику на придбання квартири, машини та ін.;
- матеріальна допомога у разі форс-мажорних обставин;
- дотації на харчування;
- дотації (повні або часткові) на підтримку корпоративного стилю одягу;
- безкоштовна путівка та ін.

До найбільш частих заохочень працівників відноситься:

- підвищення на посаді; розширення повноважень; збільшення влади; надання частки економічного ефекту; визнання; найкраще місце за столом на нараді; усна подяка керівника в присутності колег; можливість прямого спілкування з вищим керівником;
- матеріальна премія з зазначенням „за що”; страхування життя і здоров'я; оплата медичних послуг; позачергову оплачувану відпустку;
- гарантія збереження робочого місця; позики зі зниженою ставкою на навчання; придбання житла; оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин і інші.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають її межі та форми й надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей (Il'in 2000: 122–123). Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, багато в чому і може мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини.

В. Сладкевич (Sladkevich 2001: 9) пропонує класифікувати мотивацію за ознаками, наведеними на рис. 6.

Як доводить Є. Ільїн (Il'in 2000: 67), в зарубіжній психологічній літературі розглядалися проблеми виділення внутрішньої (інтенсивної) та зовнішньої (екстенсивної) мотивації. Причому остання обумовлена зовнішніми умовами і обставинами, а інтенсивна мотивація пов'язана з особистісними диспозиціями: потребами, установками, інтересами, пристрастями, бажаннями.

Рисунок 6. Класифікація мотивації



Джерело: (Sladkevich 2001: 9).

Такої ж думки вчені (Dmitrenko, Sharapatova, Maksimenko 2002: 38), які доводять, що поняття мотивації може вживатися в двох значеннях:

- як система факторів, що викликають активність організму і визначають спрямованість поведінки людини – до них відносяться потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення;
- як характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, іншими словами – мотивування.

Внутрішня мотивація, відповідно до теорії Р. Вудвортса і А. Уайта, складається з п'яти складових, що наведені в табл. 5 (*Motivation as a tool for human...*).

На думку Л. Софіної (Sofina) дійсно мотивацією можна вважати тільки внутрішню мотивацію, яка пов'язана з потребами та інтересами самої людини і її саморегуляцією. Коли людина тільки приходить на роботу вона зазвичай прагне до самореалізації, професійного зростання та нових знань. Людина сама по собі горить бажанням отримувати досвід і розвиватися. Їй хочеться відчувати себе важливою і корисною, відчувати приналежність до компанії, її ідеям і цілям, до нового колективу.

Але часто керівники припускаються помилки, коли замість того, щоб підтримувати внутрішню мотивацію, створювати умови для розкриття потенціалу працівників, вибудовуючи з ними чіткі й ясні відносини, розділяючи з ними спільні цінності та цілі, вводять зовнішню мотивацію. Це, по суті, є звичайним маніпулюванням людьми.

Таблиця 5. Внутрішня мотивація, відповідно до теорії Р. Вудвортса і А. Уайта

Складові внутрішньої мотивації	Характеристика внутрішньої мотивації
1. Прагнення до новизни	Припинення надходження інформації ззовні викликає найсильніші негативні емоції і настільки ж сильну потребу компенсувати „інформаційний вакуум”. Якщо це неможливо, виникає стан сенсорної депривації, яке може привести до серйозних нервово-психічних розладів.
2. Прагнення до рухової активності	Потреба в елементарній рухової активності є найпростішим проявом, формою внутрішньої мотивації.
3. Прагнення до ефективного і „економного” освоєння світу і поведінки в ньому	Прагнення до вибору найбільш ефективних її форм, що приводять до кращих результатів, також вважається однією з самостійних і вроджених потреб. Її задоволення розглядається як джерело сильних позитивних емоцій.
4. Прагнення до самодетермінації	Потреба людини „відчувати себе причиною своєї поведінки”, бути господарем себе і своєї поведінки. І навпаки, людина має потребу „чинити опір” відношенню до неї як до засобу, керування ззовні. Людина схильна вважати, що саме її „Я” є головне джерело такої поведінки і вона веде себе так, щоб зміцнити цю думку.
5. Прагнення до самоактуалізації	Проявляється в тому, що людина не просто розглядає своє „Я” як головну причину своїх вчинків, а й прагне максимально повно реалізувати цю причину. Це – потреба людини „здійснити те, що вона може здійснити” (А. Маслоу), тобто повністю реалізувати свій особистісний потенціал.

Джерело: (Motivation as a tool for human...).

До зовнішньої мотивації відносять: гроші (матеріальну винагороду), кар'єру, статус, визнання, престижні речі (будинок, квартира, машина), гідну естетику побуту, можливість подорожувати, догану, можливість зниження зарплати, пониження в статусі, невизнання, пряму загрозу життю або здоров'ю тощо.

Типові аргументи, що свідчать про негативний вплив зовнішньої мотивації в організаційному середовищі, є такі (Sytnyk 2014: 272):

- зовнішня мотивація фокусує увагу працівників на винагороді, а не на самому завданні, тому часто отримання винагороди стає більш важливим, ніж знаходження креативного рішення. Особливо

- помітним цей вплив стає у ситуаціях, коли зовнішня винагорода спонукає людей виконувати те, що вони не стали б робити взагалі, якби не розраховували на винагороду;
- наявність винагороди налаштовує працівників на зовнішню мотивацію, навіть якщо внутрішня мотивація є для них первинною. Негативний ефект винагороди на внутрішню мотивацію і відповідно на креативність, зростає, коли винагорода стає значною;
 - якщо нова ідея висувається заради грошей, то її реалізація сприймається як покарання. Якщо ж існує справжня зацікавленість у завданні, то можливість його реалізації сприймається як винагорода;
 - очікування винагороди може спонукати працівника не ділитися своїми ідеями з іншими і ослабити соціальні зв'язки між членами колективу, що може стати бар'єром до формування соціального капіталу організації і створення дійсно інноваційного продукту.

Що стосується маніпуляційних дій під час здійснення мотивації, то існує думка вчених (*Manipulyatsiya i motivatsiya...*), що мотивація – це грамотно завуальована, замаскована маніпуляція.

У структурі створення маніпуляційних дій виділяють кілька основних елементів цього психологічного впливу (Ushakova, Strizhova 2012):

- 1) внесення і акцентуація інформації при створенні маніпульованого об'єкту (індивіда, групи), що здається йому об'єктивною і необхідною в даний момент часу;
- 2) пошук і масований цільовий вплив на „слабкі місця” в сприйнятті цільової групи, що спонукають до виникнення паніки, невмотивованого протесту, тривоги, ненависті та ін.;
- 3) досягнення мети маніпулятора за рахунок отримання повного контролю над діями суб'єкта маніпуляції, створення ним необхідних маніпулятору результатів, не усвідомлених, але підтримуваних ним.

У науковій літературі дослідники досить активно обговорюють поняття маніпулювання та надають йому власні визначення, найбільш характерні з яких наведені в табл. 6 (*Suggestive technologies of manipulative influence: 10–11*).

Таблиця 6. Власні визначення поняття маніпулювання

Автори	Визначення
Бессонов Б.	Форма духовного впливу прихованого панування, здійснювана насильницьким шляхом.
Волкогонов Д.	Панування над духовним станом, управління зміною внутрішнього світу.
Гудін Р.	Приховане застосування влади (сили) всупереч передбачуваній волі іншого.
Йокояма О.	Оманливий непрямий вплив на користь маніпулятора.
Прото Л.	Прихований вплив на здійснення вибору.
Рікер У.	Така структуризація світу, яка дає можливість вигравати.
Рудінов Дж.	Спонування поведінки за допомогою обману або гри на передбачуваних слабкостях іншого.

Джерело: (*Suggestive technologies of manipulative influence: 10–11*).

Аналізуючи ці уявлення, можна виокремити два критерії:

- 1) спонування, мотиваційне привнесення (формування „штучних” потреб і мотивів для зміни поведінки на користь ініціатора маніпулювання);
- 2) майстерність і уміння в процесі здійснення маніпулятивного впливу.

Розглянемо інші визначення поняття „маніпуляція” та проаналізуємо основні ознаки таких визначень (табл. 7).

Таблиця 7. Ознаки поняття „маніпуляція”

Визначення	Ознаки
Вид психологічного впливу, виконання якого веде до прихованого порушення в іншої людини намірів, які не збігаються з його актуально існуючими бажаннями.	Вид психологічного впливу; порушення намірів, які не збігаються з його бажаннями.
Психологічний вплив, який орієнтований на зміну напрямку активності іншої людини, та виконаний настільки майстерно, що залишається непоміченим.	Психологічний вплив; зміна напрямку активності людини.
Психологічний вплив, спрямований на неявне спонування іншого до здійснення маніпулятором певних дій.	Психологічний вплив; неявне спонування до певних дій.
Майстерне спонування іншого до досягнення (переслідуванню) побічно вкладеної маніпулятором мети.	Спонування; досягнення вкладеної маніпулятором мети.

Джерело: (*Dotsenko 1997: 59-60*).

Таким чином, маніпуляція проявляється в процесі психологічного впливу на працівника, результатом якого маніпулятор досягає певних результатів.

Як доводять вчені (Kal'nysh, Kal'nysh 2009), маніпуляція пов'язана із цілеспрямованим впливом для досягнення заздалегідь спланованих результатів. При цьому в маніпулятора проявляється таке ставлення до партнера по взаємодії, коли він сприймається не як самостійна особистість, а як засіб для реалізації схованих інтересів і потреб маніпулятора без врахування інтересів волі й бажань партнера. У результаті такої підміни партнер починає усвідомлювати викликані у ньому інтереси як свої власні.

Для посилення виділених в табл. 7 ознак розглянемо матрицю станів при мотивації та маніпуляції, що представлена у вигляді табл. 8 (*Staff motivation and development: 2-7*).

Таблиця 8. Матриця станів при мотивації та маніпуляції

	<i>Мотивація</i>	<i>Маніпуляція</i>
Нааявний стан	стан, орієнтований на задоволення потреб	стан, орієнтований на уявне задоволення потреб або на зовнішнє задоволення потреб. Цей стан суб'єктивно сприймається як мотивація.
Створення стану	створення у інших людей стану, орієнтованого на задоволення	створення у інших людей стану, спрямованого на задоволення уявних потреб або на зовнішнє задоволення потреб; спонукання до дій, спрямованих на задоволення потреб, але не веде до їх задоволення.

Джерело: (Staff motivation and development: 2-7).

Як видно з матриці, і мотивація, і маніпуляція орієнтовані на задоволення потреб. Тому, можна припустити, що під час мотивації працівників керівник здійснює маніпуляцію, яка може суб'єктивно сприйматися як мотивація.

Як доводять дослідники (*Internal and external motivation*), у сучасному західному суспільстві на перший план набагато частіше виходять зовнішні мотиви, які спрямовані на досягнення очевидного для оточуючих успіху (статус, популярність, репутація), матеріальну винагороду, хорошу оцінку та ін. Але при зовнішній мотивації працівник прагнення отримати зовнішню винагороду, що часто не приводять до отримання власного задоволення (отримання нових навичок, досвіду, розвитку і т.п.). Це в більшій мірі пов'язано з тим, що працівник займається справою, яке не захоплює його цілком і повністю, а він налаштований лише на результат (на отримання винагороди).

Психологи експериментально дослідили, як зовнішня мотивація впливає на внутрішню, і отримали такий результат, що поява зовнішньої мотивації, як правило, зменшує внутрішню.

Важко не погодитися з Л. Софіною (Sofina), що зовнішня мотивація у деяких випадках виглядає як звичайне маніпулювання людьми. І чим далі, тим більше управлінців орієнтовані на розвиток таких різних „технологій”, які дозволяють впливати на людей. Наприклад, позитивне стимулювання у вигляді складних бонусних систем, які часто бувають несправедливими і тільки роз'єднують людей в колективах і викликають додаткову конкуренцію. Або система покарань і штрафів, яка покликана дисциплінувати, але по факту часто просто демотивує працівників, тому що знову-таки один співробітник підпадає під такі покарання, а інший зі схожими результатами – ні. Причому треба пам'ятати, що при підміні внутрішньої мотивації зовнішньою, її завжди буде мало, і з часом кожен співробітник буде будь-яку мотивацію переводити в гроші. І компанії доведеться дуже дорого платити за утримання співробітника і отримання від нього хоч будь-якого результату.

Таким чином, керівники сучасних підприємств мають розуміти, що для розвитку іміджу треба збалансовано підходити до використання внутрішньої та зовнішньої мотивацій. Тобто здійснювати такий мотиваційний вплив, який має бути корисним як для кожного працівника, так і для підприємства вцілому.

References

- Asaul A.N., Asaul M.A., Erofeyev P.Yu., Erofeyev M.P. (2006). *Kul'tura organizatsii: problemy formirovaniya i upravleniya [Organization culture: problems of formation and management]*. St. Petersburg: Humanistics, 203 p. (in Russian).
- Bilous V.S. (2005). *Zv'yazky z hromads'kisty (publik ryleyshnz) v ekonomichniy diyal'nosti [Public relations (public relations) in economic activity]*. Kyiv: KNEU, 275 p. Retrieved 07.07.2021 from: <http://ubooks.com.ua/books/0008/inx2.php> (in Ukrainian).
- Delovyie kommunikatsii. Teoriya i praktika [Business communications. Theory and Practice]: a Textbook for Academic Bachelor's Degree*. (2004). Moscow: Yurayt Publishing House, 460 p. (in Russian).
- Dmitrenko G.A., Sharapatova E.A., Maksimenko T.M. (2002). *Motivatsiya i otsenka personala [Motivation and assessment of personnel]*. Kyiv: MAUP, 248 p. (in Russian).

- Dotsenko E.L. (1997). *Psikhologiya manipulyatsii: fenomeny, mekhanizmy i zashchita*. [Psychology of manipulation: phenomena, mechanisms and protection]. Moscow: CheRo, Moscow State University Publishing House, 344 p. (in Russian).
- Hanus A.I., Ivanyts'kyy V.D., Vlasenko A.V. *Prykladni aspekty pidhotovky suchasnoho fakhivtsya* [Applied aspects of modern specialist training]. Retrieved 07.07.2021 from: <http://www.archive.kpi.kharkov.ua/files/35397.pdf> (in Ukrainian).
- Il'in E.P. (2000). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. St. Petersburg: Piter, 512 p. (in Russian).
- Kal'nysh V.V., Kal'nysh Yu.H. (2009). *Formuvannya hromads'ko-politychnoyi povedinky velykykh hrup naseleння (informatsiyno-komunikatsiyini aspekty)* [Formation of socio-political behavior of large groups of the population (information and communication aspects)]. Kyiv. Retrieved 07.07.2021 from: <http://sd.net.ua/2012/03/08/povedinka-natovpu.html> (in Ukrainian).
- Khekkhauzen X. (2003). *Motivatsiya i deyatel'nost'* [Motivation and activity]. St. Petersburg: Peter; Moscow: Meaning, 860 p. (in Russian).
- Khomulenko T.B., Padafet Yu.H., Skorynina O.V. (2005). *Teoretychni ta praktychni aspekty doslidzhennya imidzhu* [Theoretical and practical aspects of image research]. Kharkiv: INZHEK publishing house, 272 p. (in Ukrainian).
- Klyakhin V.N., Egorov M.S. (2010). *Organizatsionnoye povedeniye* [Organizational behavior]. St. Petersburg: NP "Strategy of the Future", 115 p. (in Russian).
- Meskon M., Al'bert M, Khedouri F. (2000). *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics]. Moscow: Case, 704 p. (in Russian).
- Motivatsiya vnutrennyaya i vneshnyaya. Vse vidy motivatsii* [Internal and external motivation. All kinds of motivation]. Retrieved 07.07.2021 from: <http://psihoanalitik.net/library/articles/motivaciya> (in Russian).
- Musin O. (2014). *Motivatsiya kak instrument razvitiya i povysheniya kachestva cheloveka* [Motivation as a tool for human development and quality improvement]. Retrieved 07.07.2021 from: <https://delovoyimir.biz/2014/01/28/motivaciya-kak-instrument-razvitiya-i-povysheniya-kachestva-cheloveka-chast-1.html> (in Russian).
- Muzychenko V.V. (2003). *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Publishing Center „Academy”, 528 p. (in Russian).

- Oltarzhevs'kyy D. (2010). Korporatyvni media ta suchasne informatsiynе suspil'stvo [Corporate media and modern information society]. *Library Bulletin*, No. 3, p. 51–57. (in Ukrainian).
- Oltarzhevs'kyy D. (2011). Funktsionuvannya korporatyvnoyi presy v systemi masovykh komunikatsiy [Functioning of corporate press in the system of mass communications]. *Bulletin of the Book Chamber*, No. 3, p. 11–13. (in Ukrainian).
- Oltarzhevs'kyy D.O. (2012). Korporatyvni media: teoriya i praktyka [Corporate media: theory and practice]. Kyiv: Free Press Center: Ryadbina, 60 p. (in Ukrainian).
- Oltarzhevs'kyy D.O. (2013) *Osnovy ta metody diyal'nosti suchasnykh korporatyvnykh media*. Kyiv: Tsentr vil'noyi presy, 360 p. (in Ukrainian).
- Oltarzhevs'kyy D.O. (2013). Metodika otsenki effektivnosti korporativnogo izdaniya kak sredstva massovoy informatsii [Methodology for assessing the effectiveness of a corporate publication as a mass media]. *Billitin BDU*. Series 4, No. 3, p. 76–79. (in Ukrainian).
- Osypenko L.O. (2013). Komunikatyvnyy protses yak tsilisna sotsiokul'turna systema: sotsial'no-filosofs'kyy analiz [Communicative process as a holistic socio-cultural system: socio-philosophical analysis]. *Humanitarian Bulletin ZDIA*, No. 54, p. 241–248. (in Ukrainian).
- P'yatina O.S. *Osnovni pidkhody do sutnosti korporatyvnoho imidzhu v teorii i praktytsi derzhavnogo upravlinnya* [Basic approaches to the essence of corporate image in the theory and practice of public administration]. Retrieved 07.07.2021 from: <https://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf> (in Ukrainian).
- Petryk V.M., Prysyzhnyuk M.M., Kompantseva L.F., Skulysh Ye.D., Boyko O.D., Ostroukhov V.V. (2011). *Suhestyvni tekhnolohiyi manipulyatyvnoho vplyvu* [Suggestive technologies of manipulative influence]. Kyiv: Joint Stock Company „VIPOL”, 248 p. (in Ukrainian).
- Pocheptsov G. (2004). *Imidzhelohiya* [Imageology]. Moscow: Refl-buk; Kyiv: Vakler, 576 p. (in Russian).
- Rudenko A. (2013). *Motivatsiya i razvitye personala* [Staff motivation and development]. Retrieved 07.07.2021 from: <https://obuchalka.org/20181014104458/motivaciya-i-razvitie-personala-rudenko-a-a-2013.html> (in Russian).
- Rul'yev V.A., Hutkevych S.O. (2011). *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Center for Educational Literature, 312 p. (in Ukrainian).
- Sharkov F.I. (2003). *Osnovy teorii kommunikatsii* [Bases of theory of communication]. Moscow, 245 p. (in Russian).

- Shatun V.T. (2006). *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management]*. Mykolaiv: Publishing house of University Petra Mogily, 376 p. (in Ukrainian).
- Shavkun I.H., Dybchyns'ka Ya.S. (2016). *Formuvannya imidzhu orhanizatsiyi [Forming the image of the organization]*. Zaporizhzhia: ZNU, 111 p. (in Ukrainian).
- Shcherbakova N. *Manipulyatsiya i motivatsiya [Manipulation and motivation]*. Retrieved 07.07.2021 from: <http://documents.tips/business/-vs-557efdd4d8b42ac0728b45ef.html> (in Russian).
- Skibicka L. (2010). *Orhanizatsiya pratsi menedzhera [Organization of the manager's work]*. Kyiv: Center for Educational Literature, 360 p. (in Ukrainian).
- Sladkevich V.P. (2001). *Motivatsionnyy menedzhment [Motivational management]*. Kyiv: MAUP, 168 p. (in Russian).
- Sofina L. *Motivirovaniye ili manipulirovaniye? [Motivation or manipulation?]* Retrieved 07.07.2021 from: <http://stratoplan.ru/get/lib/motivation-manipulation> (in Russian).
- Spivak V.A. (2000). *Organizatsionnoye povedeniye i upravleniye personalom [Organizational behavior and personnel management]*. St. Petersburg: Piter, 416 p. (in Russian).
- Sytnyk N.I. (2014). Rol' zovnishn'oyi motyvatsiyi v zabezpechenni kreatyvno-innovatsiyanoi diyal'nosti personalu suchasnykh orhanizatsiy [The role of external motivation in ensuring the creative and innovative activities of the staff of modern organizations]. *Economics and organization of management*, No. 1(17), 2(18), p. 269–275. (in Ukrainian).
- Todorova O. (2009). *Metodika poetapnogo sozdaniya korporativnogo izdaniya [Methodology for the step-by-step creation of a corporate publication]*. Part 1. Retrieved 07.07.2021 from: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1033&print=true> (in Russian).
- Ushakova N.V., Strizhova A.F. (2012). *Imidzhelogiya [Imageology]*. Moscow: Dashkov and Co., 264 p. (in Russian).
- Zakharchyn H. (2011). *Korporatyvna kul'tura [Corporate culture]*. Lviv: New world, 341 c. (in Ukrainian).