САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций

Факультет журналистики

*На правах рукописи*

**ГАШУК Дарья Владимировна**

**PR-технологии управления внутрикорпоративными конфликтами**

**Профиль магистратуры – «Связи с общественностью в бизнесе»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

д. ф. н., доц. кафедры «Связи с общественностью в бизнесе»

Е. В. Быкова

Вх. №\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь ГАК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2015

Оглавление

[Введение 3](#_Toc418337505)

[Глава 1. Коммуникативные технологии: их сущность и роль в управлении конфликтами в организации 8](#_Toc418337506)

[1.1 Внутрикорпоративные конфликты в структуре организации 8](#_Toc418337507)

[1.2. Корпоративная культура как технология внутрикорпоративного управления конфликтами 67](#_Toc418337508)

[1.2 HR: технологии и HR-брендинг в системе эффективного управления конфликтами 73](#_Toc418337509)

[Выводы по Главе 1 88](#_Toc418337510)

[2.1 Методология анализа внутрикорпоративной культуры как технологии управления конфликтами в компании «ЛенСпецСМУ» 90](#_Toc418337511)

[2.1.1 Экспертное интервью статусных должностных лиц компании «ЛенСпецСМУ» 90](#_Toc418337512)

[2.1.2 SWOT-анализ корпоративной культуры компании «ЛенСпецСМУ» 92](#_Toc418337513)

[2.1.3 Анкетный опрос сотрудников компании «ЛенСпецСМУ» 96](#_Toc418337514)

[2.1.4 Контент-анализ корпоративного издания «Эталон Times» 101](#_Toc418337517)

[2.2. Результаты анализа корпоративной и организационной культуры компании «ЛенСпецСМУ» 109](#_Toc418337518)

[2.3 Рекомендации по оптимизации организационной и корпоративной культуры 113](#_Toc418337519)

[Заключение 117](#_Toc418337520)

[Список литературы 119](#_Toc418337521)

[Приложение 123](#_Toc418337522)

[Этический кодекс 136](#_Toc418337523)

Введение

XXI век прежде всего - эпоха постиндустриального общества, основополагающей чертой которого является развитие инновационного сектора экономики, преобладание роли информации и коммуникации. Растущая инновационная составляющая в развитии экономики диктует всем своим субъектам постоянно вступать коммуникации, повышать их эффективность, развивать технологии принятия управленческих решений на основе полученной информации.

Относительно управления организацией коммуникативные технологии - стратегические технологии, от которых зависит эффективность этой организации в целом. Цели, реализуемые за счет коммуникативных технологий соответствуют стратегическим целям организации, её корпоративной концепции. Которая в свою очередь определяет специфику её внутрикорпоративного PR[[1]](#footnote-2).

В свою очередь внутрикорпоративный PR направлен на выстраивание эффективных внутренних коммуникаций между сотрудниками и на развитие корпоративной культуры организации. Сотрудники смотрят на компанию изнутри, их потребности в информации гораздо выше, чем у любого самого заинтересованного клиента или партнера. Основными задачами коммуникативной технологии являются: формирование корпоративной лояльности; преодоление коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания, а также формирование имиджа организации как работодателя, что серьезно сказывается на совокупном имидже организации для заинтересованных групп общественности. От этого фактора зависит: конфликтогенность структуры компании и её коммерческий успех, что в конечном итоге и определяет её существование.

Управленческая деятельность, включая деятельность направленную на управление, предотвращение и урегулирование конфликтов - не просто ретрансляция сообщений согласно структуре организации, а целая система, стремящаяся к использованию самых современных подходов ко внутренним коммуникациям. В итоге повышение технологичности управление внутренними коммуникациями коммерческого проекта - одна из главных тенденций PR-сопровождения.

Анализ зарубежной и отечественной литературы показывает, что интерес проявленный к данной теме возрастает с каждым годом. А междисциплинарный характер работы выявляет заинтересованность авторов в разных научных областях. Вклад в развитие теории коммуникаций и связей с общественностью внесли работы таких зарубежных авторов, как: С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум, Д. Грюниг, Л. Грюниг, Д. Маркони, Д. Паренти, Д. Ньюсом, Д. Терк, Д. Крукеберг, Ф. Джефкинс, Д. Ядин, Э. Грин, П. Манчини, О. Баскин, С. Аронофф, Ф. Буари, Д. Доти, Д. Уилкокс.

Современное видение репутации в рамках корпоративной культуры и социально ответственного бизнеса раскрывается в работах П. Дойля, Г.Даулинга, Бодуана Ж.-П., И. Олейника, В. Спивака, Г. Тульчинского, С. Литовченко, К. Джонсона, И.Абрамова, П. Кунде, К. Ваддингтона, Ю. Гусева, А. Горчевой, С. Катырина и др.

Среди трудов по связям с общественностью отечественных авторов вызывают интерес работы И. Алешиной, А. Игнатьева, Д. Бекетова, Ф. Сарокваша, Д. Гавра, И. Досковой, В. Евстафьева, А. Кичаева, С. Литвинова, А. Лукашева, А. Пониделко, Л. Минаевой, В. Моисеева, А. Серова, Г. Королько, М. Шишкиной, В. Ясонова и др.

Вопросы брендинга и интегрированных маркетинговых коммуникаций рассматриваются в работах: Ф. Котлера, Т. Гэда, А. Година, Н. Декодена, Э. Райса, Дж.Траута, М. Шеррингтона, Ф. Шаркова, Р. Манусова и др.

Коммуникационный подход к организации PR -служб раскрывается в работах Ю. Баженова, В. Горохова, Т. Гринберг, В. Комаровского, Т. Лебедевой, Г. Почепцова, А. Чумикова и др.

Конфликтологическая составляющая раскрыта в работах А. Анцупова и А. Шипилова, Н. Гришаниной, Е. Ивановой, Л. Козера, Т. Парсонса.

Объектом исследования является система внутрикорпоративных коммуникации строительной компании «ЛенСпецСМУ» в русле HR.

Предметом исследования является оценка эффективности управления внутренними ресурсами организации (HR) при помощи PR- инструментария для управления конфликтами.

Цель данного исследования – доказать эффективность системы внутрикорпоративных коммуникаций как инструмента управления конфликтами в организации в условиях кризиса: сокращения, замораживания вербовки и найма нового персонала.

Для достижения цели необходимо решить задачи:

1. Определить значение внутрикорпоративного PR в системе управления конфликтами в организации.
2. Провести коммуникационный аудит компании с помощью: экспертного опроса, глубинного интервью с руководителем, контент-анализа корпоративного издания, а также анкетного анонимного опроса сотрудников компании.
3. Проанализировать состоятельность HR-концепции как инструмента управления конфликтами в организации
4. Провести SWOT анализ составляющих корпоративной культуры на примере компании «ЛенСпецСМУ».
5. Выработать рекомендации по оптимизации внутрикорпоративных PR- технологий в системе управления конфликтами внутри организации.

Эмпирической базой для исследования послужили документы, представляющие систему внутрикорпоративных коммуникаций компании «Ленспецсму».

В качестве методов исследования были использованы:

* Контент-анализ корпоративного издания «Эталон Times»;
* SWOT-анализ системы внутрикорпоративных ситуаций в компании;
* метод глубинного интервью руководителей компании;
* метод анализа экспертного комментария;
* анонимный опрос персонала;
* анализ документов компании «ЛенСпецСМУ».

Магистерская диссертация общим объемом 156 страниц, состоит из двух глав введения, заключения, списка литературы (82 источников) и приложения.

Глава 1 «Коммуникативные технологии: их сущность и роль в управлении внутрикорпоративными конфликтами» определяет место конфликтов в структуре организации и раскрывает возможность управления ими с помощью коммуникативных технологий: корпоративная культура и HR-брендинг. Корпоративная и организационная культуры неразрывно связаны и представляют синтез коммуникативных технологий, способных предотвратить конфликты, управлять ими в рамках институализированной структурной модели организации и успешно разрешать.

В Главе 2 «Анализ коммуникативных технологий компании ЛенСпецСМУ: организационная культура и уровень развития HR-бренда как элементов управления конфликтами» на примере действующей компании выявлено значение успешного применения коммуникативных технологий для создания эффективного управления персоналом, в которых организационные конфликты исключены.

Экспертное интервью статусных должностных лиц предполагало выявить разницу в представлении корпоративных ценностей руководителей компании и персонала, несущих в себе конфликтогенный потенциал в стрессовой кризисной ситуации.

На основе выявленных корпоративных ценностей, актуализированных в миссии компании «ЛенСпецСМУ», был проведен SWOT-анализ корпоративной культуры компании, демонстрирующий точки потенциального конфликта. Анонимный анкетный опрос выявил реальные ценности персонала компании. Профильный анализ миссии компании и реальных ценностей выявил дифференциал заявляемых и разделяемых ценностей. Контент-анализ корпоративного издания «Эталон Times» выявил соответствие заявляемых компанией ценностей реальным ценностям персонала.

Глава 1. Коммуникативные технологии: их сущность и роль в управлении конфликтами в организации

1.1 Внутрикорпоративные конфликты в структуре организации

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялось как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделилась в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме), то есть под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

1) Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2) Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3) Организация как группа людей с общими целями.

Чтоб считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

- наличие по крайне мере одной общественно полезной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Основным составляющим любой организации являются люди, входящие в данную организацию; задачи, для решения которых данная организация существует; и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Основными составляющими любой организации являются люди, задачи и управление. Любая организация реализует три процесса: получает ресурсы из внешнего окружения, осуществляет изготовление продукта и передает продукт во внешнюю среду[[2]](#footnote-3).

Любая организация имеет общие для всех организаций характеристики. В качестве общих характеристик рассматриваются: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

Ресурсы представляют предмет труда и характеризуют организацию. В общем случае цели всякой организации определяют достижение его желаемых результатов путем использования и преобразования определенных ресурсов.

Основными ресурсами, используемыми организацией, является: люди (человеческие ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы (материальные ресурсы), технологии и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего воспринимается в производственных организациях. Но в организациях обслуживания и некоммерческих организациях (например, церковь) также используют все виды этих ресурсов. При этом ресурсы информации используются непрерывно для связи и координации каждой фазы процесса преобразования. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует организация на пути достижения желаемых результатов.

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значительных ее характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе своей деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой.

Понятие внешняя среда включает факторы, оказывающие влияние на деятельность и успех организации. В числе таких факторов может быть: экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные решения, законодательство, конкуренты, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология (общественный уровень НТП) и другие факторы. Организации полностью зависимы от внешней среды в отношении факторов, определяющих общие условия хозяйствования, ресурсы и потребителей.

Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации. Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации. Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Необходимость управления в организации также является ее общей характеристикой. Если работа в организации делится между ее членами на составные части, связанные с решением конкретных задач, то кто-то должен координировать совместную работу группы при выполнении этих задач для достижения общего успеха. Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

Для успешной деятельности организации работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, то есть организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности по управлению подчиненными сотрудниками и использованию ресурсов организации. В малых организациях могут отсутствовать четко выделенная группа управленческого персонала. Даже в крупных организациях большинство руководителей в дополнении к управленческим функциям часто выполняют работу, не связанную с координированием работы других сотрудников. Тем не менее, именно необходимость, а также развитие средств и методов управления совместной работой больших коллективов создали возможность появления и эффективной работы крупных компаний, включая транснациональные корпорации.

Таким образом, все организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенную совокупность взаимосвязанных целей, они так же имеют общие для всех организаций характеристики. Общими характеристиками считаются: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления [[3]](#footnote-4).

Структура организации может быть представлена как совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей ее деятельности, определяемые в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для достижения целей организации в целом (например, маркетинг, производство, планирование финансов, обучение кадров и тому подобное).

Структуры имеют общие свойства: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

Каждая управленческая структура индивидуальна и обладает своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей в организации[[4]](#footnote-5).

При выборе структуры управления фирмой важно исходить из того, что структура должна способствовать сотрудничеству людей в достижении поставленных целей, сокращению ошибок и обеспечению удовлетворения от работы. Поэтому важно при формировании организационных структур управления исходить из следующих рекомендаций:

- ориентация на достижении целей, а не стремление уложиться в имеющиеся ресурсы и наличный состав сотрудников организации;

- четкое разделение функций тех подразделений фирмы, которые отвечают за оперативные результаты, и тех, кто работают на перспективу;

- ясное и однозначное разграничение компетенции на всех уровнях управления;

- полная мера ответственности в рамках предоставленных прав;

- максимум контроля при минимальном числе уровней руководства.

Таким образом, структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Организации создают структуры для того, чтобы обеспечить координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Для наиболее полного понимания структуры организации следует выделить понятия *разделение труда, охват контролем* и *департаментализация*.

Еще в древнее время люди поняли, что можно извлечь дополнительные преимущества, разделяя свой труд. Одни люди были охотниками, другие – собирателями, а третьи – изготовляли инструменты и оружие. Люди понимали, что их шансы выжить повышались, когда они поручали каждому члену группы специфическую обязанность в той сфере, которую он знал лучше всего.

Компании также должны осуществлять эффективное разделение труда для того, чтобы выжить в конкурентном окружении. Они должны разделять работу организации на специфические задачи. Преимущества разделения труда были проиллюстрированы в знаменитом исследовании Адама Смита, в котором он описал эффективность, достигнутую рабочими мануфактуры по производству булавок. Один рабочий тянул проволоку, другой – выпрямлял ее, третий – обрезал и так далее. Так разделение труда позволила десяти работникам производить 48000 булавок ежедневно, тогда как один человек, выполняя все операции самостоятельно, мог производить только 20 булавок в день.

Существует уровень вертикального и горизонтального разделения труда. Схема вертикального разделения труда представлена на Рисунке 1.



Рисунок 1

Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей и низшего уровня, то есть формально обладает властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является. Горизонтальное разделение труда направлена на дифференциацию функций. Она охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или многими работниками [[5]](#footnote-6).

Схема горизонтального разделения труда представлена на Рисунке 2, где отражены подходы к охвату контролем.

Рисунок 2

Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу. В свою очередь, руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, а те – непосредственно над определенным числом исполнителей.

В течение целого ряда десятилетий в теории и практике использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Более того, рекомендовалось, чтобы число работников, подотчетных одному руководителю было строго ограничено. Термин «охват контролем» означает размер команды, находящиеся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В.С. Грайчунасу. Он полагал, что, поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников.

Таким образом, разделение труда явятся самой очевидной характеристикой организации. В организации существуют две формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, то есть горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Горизонтальное разделение труда связано с таким понятием как охват контролем. Охват контролем – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективной координации и управления всеми видами деятельности организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется департаментализацией. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Функциональная департаментализация. Многие организации группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы (производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом). Функциональный состав организации – это наиболее часто применяющиеся схема организации людей и деятельность фирмы. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем. Недостатком подобной схемы считается то, что поскольку специалисты работают в одной области интересов, общие цели организации могут приноситься в жертву целям данного департамента. Например, бухгалтер может видеть только проблемы своего подразделения, а не проблемы производства, или маркетинга, или всей организации.

Территориальная департаментализация. Другой часто встречающийся подход – создание групп людей на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность организации. Деятельность на данной территории должна подчиняться соответствующему руководителю, который несет за нее ответственность. Для больших организаций территориальное деление весьма возможно, поскольку физическая распыленность деятельности вызывает трудности для координации. Преимущество, часто связываемое с территориальным делением, состоит в том, что оно создает условия для подготовки управленческого персонала непосредственно на месте[[6]](#footnote-7).

Производственная департаментализация. Во многих больших компаниях, у которых имеется диверсифицированное производство деятельности и персонал группируется на базе продукции с увеличением масштаба фирмы сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому становится целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Эта форма организации позволяет персоналу развивать опыт в области исследований, производства и распределения продукции. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности.

Проектная департаментализация. При проекторной департаментализации деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временный основе. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности – от начала до полного завершения проекта или какой-то его части. После завершения работы персонал, занятый на временной основе, переводится в другие департаменты или привлекаются к другим проектам. Руководитель проекта часто имеет в своем подчинении инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей. Этот персонал часто приходит из специальных, функциональных подразделений. Во время работы над конкретным проектом ответственный руководитель рассматривается как лицо, обладающее полной властью и правом контроля. В целом в ряде случаев этого не достигается, поскольку персонал, работающий над проектом, продолжает подчиняться своим постоянным функциональным руководителям. Возникающие противоречия разрешаются руководителями более высокого ранга.

Смешанная департаментализации. Оценка названных выше форм департаментализации показывает, что у каждого ее вида существуют сильные и слабые стороны. Нередко в организациях вводиться смешанные структуры, особенно когда руководители пытаются одновременно решит проблемы текущих изменений на рынке, быстрого увеличения предложения товаров и услуг, внешнего регулирования. Не существует ни одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную. Создание самых различных подразделений ориентируется конкретными условиями функционирования организации.

Таким образом, департаментализация – это процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Существует несколько видов департаментализации: функциональная, территориальная, производственная, проектная, смешанная.

Рассмотрим сложившиеся к настоящему времени основные типы организационных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления.

Функциональная структура управления является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Создание функциональной структуры (Рисунок 3) сводится к группировки персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы, PR и тому подобное).

Рисунок 3

Данная структура управления предполагает, что каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и пронизывает структуру сверху вниз. Руководство организаций сбыта, финансовыми вопросами и обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее вниз по иерархической лестнице: задачи подлежат функциональному дроблению в соответствии с процессами.

 В чистом виде функциональная структура практически не применяются. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой (Рисунок 4), построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям (Рисунок 5). Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и так далее. Одним из условий децентрализации структуры может, служит ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления[[7]](#footnote-8).

Рисунок 4



Рисунок 5

Дивизиональная структура управления появились в связи с развитием диверсификации производства, то есть ориентация предприятия на широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно.

Существует два типа дивизиональных структур:

1) Продуктовая структура управления. Структуризация по продукту становится объективно оправданной, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством какого-либо продукта. За счет такой структуризации достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры. При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений (Рисунок 6).



Рисунок 6

2) Территориальная структура управления. Территориальная структуризация особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к данной форме, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Выбор такой структуры связан со снижением издержек. Например, правильное расположение складов снижают затраты времени и денег на доставку товара (Рисунок 7).

Рисунок 7

*Таким образом, различают линейную, функциональную, линейно-функциональную и дивизиональную структуры управления. Дивизиональная структура управления делится на продуктовую и территориальную структуры управления.*

Одна из простейших организационных структур управления является линейная организационная структура. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

В линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня. Формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет право отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Существенными недостатками линейной организационной структуры является: необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями, малая гибкость и приспособляемость к изменению, перегрузка управленцев верхнего уровня, тенденция к волоките.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами с несложным производством при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

В функциональных организационных структурах управления вместо универсальных менеджеров (они присутствовали в линейной организационной структуре управления), которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенные направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации. Если в линейной организационной структуре управления сохранялся принцип единоначалии, то в функциональной структуре данный принцип нарушается, подчиненные получают указания от нескольких руководителей, поэтому подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В этом и состоит существенный недостаток функциональной структуры управления.

Также как линейная структура функциональная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению, тенденцию к волоките.

В чистом виде функциональная структура применяется крайне редко. Чаще всего функциональная структура используется в сочетании с линейной структурой управления[[8]](#footnote-9).

При линейно-функциональной организационной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. В данном случае функциональные структуры подразделения находится в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

В линейной и функциональной структуре управления наблюдается централизация управления, то есть высшие руководители принимают все решения, а управляющие среднего и низшего уровня лишь выполняют их директивы (указы, распоряжения). В отличие от них в линейно-функциональной структуре управления происходит децентрализация управления, то есть разделение прав и обязанностей, а также ответственности между функциональными органами управления.

При линейно-функциональной структуре управления линейные подразделений освобождаются от решения общеорганизационных управленческих задач. Это позволила резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект. Передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяет высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечит его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

Линейно-функциональные структуры, также как и линейные структуры, применяются только в мелких и средних компаниях. Но иногда они используются на уровне транснациональных корпорациях.

В связи с резким увеличением размеров предприятия, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения стали возникать дивизиональные структуры управления. Они возникли, прежде всего, в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и тому подобное. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы).

В дивизиональной структуре управления основные связи – вертикальные, поэтому остается общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев. Эти недостатки характерны и для линейной структуре, и для функциональной, и для линейно-функциональной.

В функциональной структуре происходит уменьшение дублирования функций. Но в дивизиональной структуре управления происходит дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры.

Дивизиональная структура управления обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной структурой и функциональной структурой управления. В отличие от других организационных структур их можно использовать в крупных компаниях.

Таким образом, разнообразие структур связано с различиями в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположения предприятия. Каждая организационная структура управления имеет свои достоинства и недостатки. Организационные структуры управления имеют как отличительные черты, так и схожие черты.

Для более подробного анализа конфликтов в организации, необходимо дать определение понятию «конфликт», описать виды конфликтов в организации и возможные инструменты для управления конфликтом.

«В обыденной речи слово «конфликт» используется применительно к широкому кругу явлений — от вооруженных столкновений и противостояния

различных социальных групп до служебных или супружеских разногласий.

Мы называем конфликтом семейную ссору, военные действия, дискуссии в парламенте, столкновение внутренних мотивов, борьбу собственных желаний и чувства долга и многое другое»[[9]](#footnote-10).

Однако в научном смысле конфликт имеет гораздо более конкретную дефиницию, например:

По Л. Козеру, «социальный конфликт – это борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников»[[10]](#footnote-11).

А.И. Стребков считает, что конфликт есть негативный способ взаимодействия социальных субъектов в состоянии нацеленности на борьбу за изменение и сохранения социального положения в объединении.

Конфликт— это открытое столкновение интересов, мнений, взглядов по поводу всего, что происходит в организации, разных интересов. Он захватывает мышление, чувства, волю и действия человека или группы людей»[[11]](#footnote-12).

 Определений конфликта на сегодняшний день более двухсот, мы не будем останавливаться на этой теме, поскольку, конфликт в организации – достаточно заметное явление для классифицированного исследователя, которое может и должно быть выявлено самостоятельно. «Конфликт возникает, когда стороны не согласны с распределением материальных или символических ресурсов и действуют, руководствуясь этими несовместимыми представлениями. Иными словами, всегда можно обнаружить несогласие, ресурсы, активные социальные действия и разные представления» [[12]](#footnote-13).

Таким образом, можно утверждать, что конфликт может служить своего рода индикатором противоречий и несоответствий, возникающих в структуре организации и поведении её участников.

В современных организациях, даже эффективно управляемых, как правило, возникают конфликты, выполняющие как негативные, так и позитивные роли. Негативная роль конфликта, как отмечает множество исследователей, заключается в дезинтеграции системы, нарушении коммуникации между элементами организации, дезориентации целевых установок субъектов и создании стрессового психологического климата. Однако, «во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.»[[13]](#footnote-14).

«По Козеру, одна из позитивных функций конфликта заключается в его

способности разрядить и снять напряженность между антагонистами, накопление которой только обостряет их отношения. Кроме того, конфликт может выполнять «коммуникативно-информационную» и «связующую» функции»[[14]](#footnote-15). Для того, чтобы конфликт был в своём содержании позитивен и исполнял необходимые функции, необходимо им управлять. Существует распространенное мнение, что причина конфликта кроется в личностных особенностях тех или иных работников и их личных взаимоотношений. Однако это не так. Более подробно мы остановимся на теме детерминант конфликта в организации в следующем параграфе.

 Каждый конфликт имеет свои особенности, ключевые характеристики, которые могут повлиять на способ управления им. Однако принято типологизировать конфликты, как правило по субъектному основанию[[15]](#footnote-16):

- внутриличностные;

- межличностные;

- внутригрупповые;

- конфликт между личностью и группой;

- межгрупповые.

Опишем каждый из них и рассмотрим, какой спецификой в управлении обладает данный вид конфликтов.

Внутриличностный конфликт.

Данный тип конфликтов относится скорее к ведению психологии, однако не замечать внутриличностные конфликты и их влияние на организационную реальность невозможно. Типичным примером может служить ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования касательно результата его работы. «Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом»[[16]](#footnote-17).

Межличностный конфликт.

Как отмечают Мескон и др., этот тип конфликта чаще всех встречается. В качестве типичных примеров можно привести борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них этих руководителей считает, что, ввиду ограниченности ресурсов, ресурсы должны быть выделены именно ему, а не другому руководителю. Вдобавок, межличностный конфликт может выглядеть как столкновение двух личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии найти общий язык.

Большинство исследователей выделяет вертикальные и горизонтальные межличностные конфликты, различающиеся уровневыми и статусными характеристиками – они могут быть как различными, как в первом случае, так и идентичными.

Конфликт между личностью и группой.

Б. Мильнер в своей работе «Теория организации» отмечает, что конфликт почти всегда неизбежен между индивидуумом и малой группой, индивидуумом и большой организацией[[17]](#footnote-18).

 Суть подобного конфликта заключается том, что отдельная личность занимает позицию, отличную от позиции группы, в которую эта личность включена.

«Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы»[[18]](#footnote-19).

Межгрупповой конфликт.

Организации состоят из множества групп, формальных или неформальных. «Группы нередко оказывают сопротивление другим группам, которые они воспринимают как угрозу тому, что они ценят и чем владеют. Они же стремятся к овладению такими факторами, которые могут упрочить их положение»[[19]](#footnote-20). Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности.

В качестве примера межгруппового конфликта можно привести часто встречающиеся разногласия между линейным и штабным персоналом. «Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией»[[20]](#footnote-21).

Штабной персонал, как отмечает автор, может возмущаться, что его представителям не дают возможность самостоятельно провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

Некоторые конфликты, возникающие между группами, могут порождаться самим характером их целей или задач. Например, цель производства очень часто заключается в снижении себестоимости. Для достижения этого результата необходимо стандартизизировать процесс изготовления деталей и изделий и удлинению производственных линий. С другой стороны, торговля имеет главной целью удовлетворение спроса покупателей на товары фирмы, что может потребовать определенного разнообразия производства и выпуска специализированных товаров, которые более чутко отвечают предпочтениям покупателей[[21]](#footnote-22).

«Другой источник потенциального конфликта может проистекать из личного прошлого опыта и ориентации людей, которые составляют отдельные группы. Некоторые межгрупповые конфликты являются результатом конкуренции групп за долю в пае организации, который включает в себя ресурсы, формальную и личную власть, влияние, статус, вознаграждение, наиболее выгодные производственные задания и др.»[[22]](#footnote-23).

При всём этом, Б. Мильнер отмечает, что межгрупповой конфликт не всегда является дисфункциональным, по крайней мере для больших организаций, а иногда даже для отдельных групп и их членов. Также следует учитывать, что некоторые межгрупповые конфликты являются нормальными, даже неизбежными, поскольку группы, по мнению исследователя, всегда имеют конфликтующие цели и конкурируют за ограниченные ресурсы, достижение более высокого статуса и другие факторы успеха. Поэтому не всегда целесообразно пытаться погасить межгрупповой конфликт.

 В качестве метода конфликторазрешения Б. Мильнер называет «нахождение обоснованных суперординарных целей», имеющих отношение к обеим группам, и таким образом, сплачивающих их в один коллектив. Также можно использовать тактику «общего врага».

 «Еще один вариант решения проблемы - расширение взаимоотношений и коммуникаций между группами. В данном случае исходят из предположения, что если группы имеют больший диапазон взаимодействия и коммуникаций, они начинают лучше понимать и больше ценить друг друга, а вероятность упрощенных стереотипов поведения снижается. Такое предположение, возможно, оправдывает себя в определенных условиях, но не всегда. Например, когда две группы конкурируют за ограниченные ресурсы или когда их цели противоречивы, расширение сферы взаимоотношений вряд ли будет способствовать развитию положительных эмоций.

 В некоторых компаниях используется практика сведения конфликтующих групп либо «за круглым столом», либо на «совместном заседании». Цель таких заседаний - дать группам возможность высказать свои разногласия и жалобы. Затем делается попытка преодолеть разногласия путем совместного обсуждения. Этот вид взаимного обмена, конечно, не гарантирует гармоничных взаимоотношений, но он вскрывает разногласия и потому часто способствует лучшему взаимопониманию, которое, в свою очередь, улучшает межгрупповые взаимоотношения»[[23]](#footnote-24).

У. Мастенбрук, также используя вышеупомянутые виды конфликтов, но называя их иначе (например, межличностный конфликт – конфликт равных и т.д.), приводит ещё и разделение по предметному основанию. Данная классификация приведена ниже в форме таблицы (см. Таблица 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды конфликтов | Эффективное поведение | Результат |
| Конфликты, связанные с деловыми («инструментальными») отношениями | Анализ проблемы, эффективная техника проведения деловых заседаний и принятия решений | Решение |
| Конфликты, связанные с социо-эмоциональными отношениями | Сопереживание с обеих сторон, открытость коммуникации | Понимание |
| Конфликты, связанные с ведением переговоров | Ведение переговоров | Компромисс |
| Конфликты, связанные с силовыми отношениями | Структурирование взаимной зависимости | Продуктивное напряжение |

#### Таблица 1

Затронув тему видов конфликта, мы считаем, что целесообразно будет также кратко упомянуть об основных формах завершения конфликта, т.е. о возможных исходах конфликтного взаимодействия в организации. Для этого мы использовали схему из книги Анцупова и Шипилова «Конфликтология»[[24]](#footnote-25) (Рисунок 8).

ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Самостоятельно оппонентами

Вмешательство третьих лиц

Затухание конфликта

Потеря мотива к борьбе

Переориентация мотива

Истощение ресурсов, сил

Разрешение конфликта

Урегулирование конфликта

Устранение конфликта

Сотрудничество

Компромисс

Уступки одной из сторон

Перевод одного или обоих оппонентов на другое место работы (увольнение)

Переговоры

Изъятие объект конфликта

Устранение дефицита объекта конфликта

Перерастание в другой конфликт

Рисунок 8

Признанный специалист конфликтменеджмента Герхард Шварц также изучал вопрос завершения конфликта и возможных вариантах разрешения. Он выделил шесть основных моделей поведения:

1. Бегство

2. Уничтожение

3. Подчинение одного другому

4. Делегирование полномочий третьей инстанции

5. Компромисс

6. Консенсус

Подробней об этом изложено в его книге «Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов»[[25]](#footnote-26).

Организация обладает огромным конфликтогенным потенциалом. Люди, имеющие свои интересы и цели, включаются в организацию, в которой есть свои определенные цели и специфические интересы, которые могут вступать в противоречия с интересами организации. Также, что мы можем видеть по предыдущему параграфу, по самым разным причинам могут происходить конфликты между субъектами на различных уровнях организации и заканчиваться вариативно. Данный параграф посвящен теме конфликтных детерминант. Термины «детерминанта» и «причина» в данном исследовании примерно равны.

Мескон и др. отмечают, что конфликт может иметь несколько причин. В качестве основных причин они называют:

- ограниченность ресурсов, которые нужно делить;

- взаимозависимость заданий;

- различия в целях;

- различия в представлениях и ценностях;

- различия в манере поведения, в уровне образования;

 - плохие коммуникации. [[26]](#footnote-27)

 Теоретик организации Дафт утверждает, что «источниками конфликта может быть несовместимость целей, дифференциация, взаимозависимость при решении задачи и ограниченность ресурсов»[[27]](#footnote-28).

 Очень интересную классификацию представил отечественный исследователь С.М.Емельянов. Он связывает возможные причины конфликтов с его типом. В свою очередь, типы неоднородны: они классифицируются по разным основаниям. Таким образом, типологизируя по субъектам конфликта, Емельянов выделяет такие конфликтные детерминанты, как особенности психологии конфликтующих сторон, распределение ресурсов, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях, неудовлетворительные условия труда, нарушения трудового законодательства, нарушение договорных обязательств. Приводя классификацию по «источникам конфликта», авторскому термину, включающему в себя «Структуру, Инновацию, Позицию, Ресурсы, Динамику», автор выделяет следующий список детерминант:

- противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта;

- изменение организационной структуры;

- ошибки в распределении функций; нарушения привычных норм, правил взаимоотношений;

- несоответствие квалификации работников инновационным изменениям;

- различие в задачах и целях;

- групповой эгоизм;

- неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы;

- ограниченные ресурсы;

- нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов;

- социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации.[[28]](#footnote-29)

Все приведенные классификации заслуживают внимания и имеют различную значимость для различных целей. Например, классификация Дафта наиболее общая и пригодна для использования в исследовании организации на мезоуровне, тогда как классификация Емельянова отличается своей подробностью, чем может быть интересна для тактического управления конфликтом организации. Нас наиболее привлекла классификация Мескона и др., раскроем содержание каждой детерминанты подробней.

Распределение ресурсов. Не существует таких организаций, где ресурсная база не имеет ограничений. Задача руководства – принять решение, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами для наиболее эффективного достижения необходимых результатов. Если создать ситуацию дисбаланса, тот, кто получит меньше, чем другой или другие, скорее всего, будет инициировать конфликт. «Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта»[[29]](#footnote-30).

Взаимозависимость задач. Организацию можно понимать как сеть отношений, взаимозависимых отношений. К общему результату можно прийти только совместными действиями, и от качества исполнения зависит очень многое. Мескон и др. приводят такой пример: «Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники»[[30]](#footnote-31).

Таким образом, как можно видеть, несогласованность элементов организации может привести к конфликту между ними, а также могут быть вовлечены новые участники.

Раскрывая содержание взаимозависимости задач как причину конфликта в организации, авторский коллектив затронули тему организационных структур и их влияние на конфликт. По их мнению, некоторые виды организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Возможность появления конфликта возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. «Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам»[[31]](#footnote-32).

Различия в целях. Установлена закономерность: чем более специализированны подразделения, тем выше вероятность возникновения конфликта. Это происходит потому, что специализированные подразделения имеют определенную самостоятельность и сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Авторы приводят следующую иллюстрацию: «например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна»[[32]](#footnote-33).

Различие в представлениях и ценностях. Желание достигнуть какой-либо определенной цели может трансформировать представление о ситуации. Вместо объективной оценки может быть использовано предвзятое субъективное мнение, которое исходит из личных и групповых потребностей. «Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение»[[33]](#footnote-34).

Различия в представлениях — весьма распространенная причина конфликта. В качестве примера можно привести ситуацию, когда подчиненный может думать, что имеет право выражать своё мнение, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право говорить только тогда, когда его спрашивают. Для многих свобода и независимость представляет огромную ценность, но если ценность их начальника – послушность подчиненных и контроль за ними, то конфликт может проявиться.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди по своей природе различны. И эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. «Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений»[[34]](#footnote-35).

Неудовлетворительные коммуникации. Мескон и др. замечают, что плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Неудовлетворительные коммуникации способны катализировать конфликт, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Авторы иллюстрируют эту проблему следующим примером: «Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и се положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы»[[35]](#footnote-36).

Коммуникацию можно представить в качестве сложного процесса, который состоит из скорректированных шагов. Такой процесс может принимать различные формы, что напрямую зависимости от целей организации, её целевой аудитории, используемых средств, каналов, стратегий и т.д.

Грамотно разработанный комплекс мероприятий компании по коммуникационному сопровождению позволит организации привлечь новых членов, расширить целевую аудиторию потенциальных потребителей, создать благоприятный образ в глазах общественности и т.д. Эффективность коммуникационного сопровождения во многом предопределяется правильно разработанным стратегическим планом работы.

Под коммуникационным процессом понимают, с одной стороны, процесс передачи [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) и средства для этой передачи, а с другой – связь между объектами, а также сам процесс взаимодействия в [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) и между [организациями](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/). Как указывает В.Е. Рева, коммуникацию можно представить как следующее соотношение компонентов: коммуникатор – сообщение – кодирующее устройство – канал – декодирующее устройство – помехи – получатель информации (целевая аудитория) – результат коммуникации – обратная связь[[36]](#footnote-37). Целью коммуникации являются изменение знаний, убеждений, поведения получателя сообщений.

Главными составляющими коммуникации являются – коммуникатор, целевая аудитория, ключевое сообщение, каналы коммуникаций, действие. Отметим, что коммуникатор – это лицо несущее ответственность по определению того состава, который отвечает понятию целевой аудитории и созданию или отбору ключевого сообщения. Целевая аудитория – определенная совокупность населения, для которой с использованием определенных технических средств разрабатываются ключевые сообщения потенциально им интересные. Ключевое сообщение – это такое сообщение, в котором в максимально отражены интересы и потребности целевой аудитории, а текст которого воспринимается массовым сознанием как абсолютно ассимилированный, содержательно полный и применим на практике в качестве совета. Как указывает Е.В. Рева, «в коммуникационном процессе сообщение может передаваться тремя способами:

– в письменной форме: пресс-релиз, бегущая строка, этикетка, вывеска, листовка, приглашение, слоган, девиз, прайс-лист и др.

– в устной форме: дикторский текст по радио или ТВ, ораторское выступление, распорядительные высказывания председателя собрания или спикера парламента, заявление официального представителя, реплика, конферанс, аудиокассета с рекламным текстом и др.

– в визуальной форме: рекламный фильм, фильм-плакат, видео клип, рекламный мультфильм, символ, книжный знак (экслибрис), фотография, мимика, рекламная графика, фирменный знак или цвет, костюм, жест, осанка и др.»[[37]](#footnote-38).

Канал коммуникации – тот канал, использование которого позволяет дать максимальный эффект для осуществления коммуникации. Действие, как указывает В.Е. Рева, «это, своего рода, «обратная связь» в коммуникационном процесс. Иначе говоря, PR–акция это социально ответственное действия, предпринимаемые отделами PR или иными подразделениями компании в соответствии с целями организации»[[38]](#footnote-39).

Как указывает В.А. Абчук, различают следующие виды [коммуникаций](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/)**:**

– коммуникации по горизонтали (связи на одном уровне [управления](http://www.smartcat.ru/Referat/ttielramgg/) организации, которые применяются для обмена [информацией](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) между равными по [иерархии](http://www.smartcat.ru/Referat/ztaeeramma/) подразделениями [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/)),

– [коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) по вертикали (связи между органами и [объектами управления](http://www.smartcat.ru/Referat/stgehramfh/), которые находятся на различных уровнях иерархической лестницы и используются для передачи командной [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) и [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/)),

– командные [коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) (передача [приказов](http://www.smartcat.ru/Referat/Forex/stweqramfh/) и распоряжений от начальников к подчиненным, доведение до исполнителей решений, принятых руководителями),

– [коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) состояния (обратная связь, идущая от подчиненных к [руководителям](http://www.smartcat.ru/Referat/dteeqramqw/), передача докладов о выполнении решений, [данных](http://www.smartcat.ru/Referat/utyepramhf/) об обстановке на местах, возникающих проблемах и т. п.),

– [коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) с внешней средой (связь [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) с источниками внешних ресурсов, потребителями, партнерами, другими субъектами рынка, [организациями](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/), составляющими [инфраструктуру](http://www.smartcat.ru/Referat/xtoeeramkc/) [менеджмента](http://www.smartcat.ru/Referat/fthegramsu/) (банками, биржами, аукционами, рынками), органами государственного [управления](http://www.smartcat.ru/Referat/ttielramgg/), общественностью, средствами массовой [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) и т. д.),

– неформальные [коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) (пути распространения неофициальной [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/), так называемых утечек, а также всевозможных слухов)[[39]](#footnote-40).

«Оборудование, программные средства, методики, технологии, необходимые для налаживания коммуникационных процессов».

А.Б. Зверинцев выделяет следующие коммуникационные технологии: пресс-служба, служба связи с общественностью и прессой, рекламно-информационная служба, служба PR — везде ядром выступает организация связи с прессой[[40]](#footnote-41).

PR представляет собой часть процессов управления коммуникацией как между организацией и ее целевой аудиторией – общественностью. Отметим, что общественность – это весь объем людей, с которыми организация вступает во взаимодействие, это и взаимодействие внутри (акционеры, сотрудники всех уровней, члены общественных организаций), и за ее пределами (местные жители, партнеры, дестрибьютеры, потребители).

Особую значимость для организации, для осуществляемой ею деятельно, имеет именно взаимодействие.

Как известно, public relations (PR) в переводе с английского означают «общественные отношения». Основной задачей связей с общественностью является создание и поддержание доверия к компании, что в результате ведет к формированию позитивного имиджа (репутации), лояльности клиентов партнеров и сотрудников. Поэтому очень важно, чтобы PR-служба компании находилась в прямом подчинении руководителя, он должен иметь всеобъемлющую и оперативную информацию о том, чем занимается данное подразделение.

Составными частями PR можно считать создание и поддержание отношений с партнерами, клиентами, инвесторами, госструктурами и прочими, антикризисное управление, управление внутрикорпоративными отношениями, формирование положительного имиджа (репутации), построение и поддержание взаимосвязи со СМИ, специализированные мероприятия (презентации, пресс-конференции, пресс-туры, совместные семинары и т. д.), соблюдение корпоративного стиля, управленческое консультирование и т.д.

PR по своей сути должен способствовать аккумулированию желания для приобретения того товара и услуги, на который направлены его усилия. А эффективность зависит от того, чем тоньше и деликатнее выполнена работа, чем он незаметней со стороны. PR позволяет добиться долговременного эффекта при меньших затратах, чем в случае с прямой рекламой. При помощи инструментов PR можно продуцировать значительно больший объем информации информации, чем при помощи рекламы. А в качестве результата получить оптимально сконструированное и максимально ясное знание потребителя о торговой марке, что поспособствует повышению узнаваемости и продаже продукта или услуги[[41]](#footnote-42).

Несколько десятилетий назад под PR понимали связи с общественностью (так выглядит русский перевод английских слов «Public Relations» или сокращения PR).

В настоящее время данное определение не вбирает в себя все виды и формы PR. Например, известен ряд видов современного PR, когда контакт с общественностью противопоказан. Например, это касается анализа состояния организации в период кризиса.

Также существует мнение, что PR – это разновидность рекламы. Но это утверждение в корне не верно: реклама может быть расценена только как структурное подразделение PR. Реклама представляет собой сообщение, содержащее специально направленную информацию для заранее выбранной аудитории о товаре и услуге, произведенное и размещенное по самой минимальной цене[[42]](#footnote-43), чего можно достигнуть используя творческие навыки, связанных с копирайтом, подготовкой видеоматериалов, расположением материала, написанием текста, иллюстрациями, выполненных по заданной теме или на основе выбранной стратегии, типографскими работами. Целью рекламы в основном является побуждение клиентов к покупке продукции рекламодателя. Акцент безусловно ставится на продажи, что отличает рекламу от PR, задача PR в том, чтобы информировать, просвещать и обеспечивать взаимопонимание посредствам предоставления нужных знаний. Назначение PR - в формировании управляемого имиджа (образа, фирменного стиля) в глазах клиентов, партнеров, властей, сотрудников, что в итоге также напрямую влияет на сбыт продукции. В итоге, можно сказать что PR не является видовым понятием по отношению к рекламе, и по сути это значительно более обширный тип деятельности. PR сопряжен со всеми коммуникациями всех элементов организации, в то время как реклама, хотя стоимость ее и может быть в разы выше, чем PR, однако она ограничивается в основном маркетинговой функцией, хотя существует несколько исключений: финансовая реклама и как наем сотрудников. Основная взаимосвязь между рекламированием и PR состоит в том, что реклама со значительно большей долей вероятности достигнет успеха, если предшествующая PR-деятельность сформирует нужные знания и представление о продукте или услуге, на которых сосредоточен интерес производителя. На практике это значительно более разумно, чем полагаться только на рекламу, чтобы покорить новые рынки сбыта или ввести на рынок новый неизвестный доселе товар или услугу. Иногда PR может использовать рекламу, именно поэтому PR не является не только не видовым, но и не родовым понятием рекламы.[[43]](#footnote-44)

Одной из форм организации информационного взаимодействия, которая зачастую ошибочно рассматривается как PR - является пропаганда. Пропаганда – это пристрастная информация, которая используется для того, чтобы заручиться поддержкой в пользу какой-либо точки зрения, убеждения или интереса. Пропаганда направлена на воздействие на умы и сердца людей. Что касается субъекта, на которое воздействует пропаганда, то чаще всего никаких материальных выгод от этого он не получает, исключая чувство внутреннего удовлетворения. Например, политическая пропаганда, которая направлена на распространение идей партии, может привести к увеличению числа членов за счет тех, кто стал сторонником идей, скажем демократии и политического плюрализма. Отсюда следует логический вывод, что прямая зависимость обмена денег и товаров в случае с пропагандой не существует, по крайней мере, касательно тех лиц, на которых она направлена. Для того чтобы PR был успешным, он должен вызывать доверие, быть максимально открытой, тогда как пропаганда у тех или иных групп, чьи интересы никак не связаны с источником пропаганды вызывает подозрения или, а иногда и резкое несогласие.[[44]](#footnote-45)

Из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы. PR – понятие, охватывающее более обширную публику, отличаясь высокой информативностью, PR не центростремительно замыкает свой круг потенциальных потребителей, а расширяет его в геометрической прогрессии. С другой стороны, цели и объекты, в направлении которых следует информировать общественность, PR могут быть более четко очерчены. И реклама, и PR также действуют в системе альтернативных коммуникаций, пропаганда имеет тенденцию действовать в безальтернативной коммуникативной среде. Хотя иногда понять где проходят границы рассматриваемыми направлениями очень размыты.

Третий, тоже весьма распространенный стереотип: PR — это креативные акции для продвижения товаров и услуг на рынке (всевозможные костюмы промоутеров, шокирующие действа, шумные и красочные презентации и проч.). Однако это всего лишь одна из форм PR.

В действительности все обстоит сложнее. Как указывает Ф. Китчен, PR «охватывает широкий спектр деятельности и намерений на практике»[[45]](#footnote-46).

В настоящее время существует около тысячи определений PR. «В последние годы ведущими российскими специалистами даны два схожих определения. Public Relations (PR) — это:

1) организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования фирмы и повышения ее репутации. Осуществляется разными путями (прежде всего через СМИ). Искусство взаимоотношения между управленческими, общественными структурами и гражданами в интересах всего общества;

2) система информационно - аналитических и процедурно -технологических действий, направленных на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта (под проектом может подразумеваться фирма, организация), а также между участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта»[[46]](#footnote-47).

Несмотря на разнообразие определений, исследователи сходятся в одном: PR есть часть процессов управления коммуникацией между организацией и ее целевой аудиторией – общественностью. Общественность – это все те, с кем контактирует как внутри (сотрудники, служащие, члены общественных организаций, акционеры), так и за ее пределами (избиратели, местные жители, налогоплательщики, социальные заказчики, партнеры, потребители). Структура общественности включает в себя: СМИ; население в сфере влияния; общественные объединения; структуры самоуправления; сотрудников администрации; вышестоящие органы власти; ключевые аудитории в кризисных ситуациях; производственные и другие органы. То есть PR - это многоплановое понятие.

Основополагающие принципы PR сформулированы американскими авторами Д. Ньюсомом, А. Скоттом, Дж. Турком. Они представляют собой следующее.

1. PR имеет дело с реальной, а не воображаемой действительностью, с фактами, а не фикцией. Поэтому основой их успешной политики является абсолютная правдивость, тщательное планирование и выполнение программ, главной целью которых выступает удовлетворение общественных интересов.

2. PR-специалист - профессия, ориентированная на такое оказание услуг, где основное значение имеют интересы общественности, а не собственная выгода. Иначе говоря, PR - это абсолютно преданное служение общественности.

3. Поскольку необходимо обращаться к общественности и искать у нее поддержки программ и политики организации, главным критерием выбора этих программ и направлений политики должен быть общественный интерес.

4. Учитывая то, что обращение, к различным группам общественности, ведется через средства массовой информации, являющиеся по своему характеру общественными каналами коммуникации, необходимо сохранять чистоту этих каналов.

5. Находясь между организацией и окружающей ее общественностью, необходимо наладить эффективную коммуникацию, передавать информацию в обоих направлениях до тех пор, пока не будет достигнуто взаимопонимание.

6. Чтобы содействовать коммуникации в обоих направлениях и быть эффективными коммуникаторами, работники PR должны хорошо знать мнения и настроения различных групп общественности, широко применяя научные методы изучения общественного мнения. Система PR не может довольствоваться домыслами.

7. Чтобы глубже понять волнующие общественность организации проблемы и отыскать лучшие пути выхода на них, работники PR не должны надеяться исключительно на интуицию, они обязаны опираться на выводы таких социальных наук, как психология, социология, социальная психология, широко пользоваться их методологией изучения общественного мнения, процессов коммуникации и семантики.

8. Поскольку научными исследованиями PR занимаются многие специалисты, практики этой сферы должны постоянно привлекать и адаптировать к своим условиям разработки смежных дисциплин, включая теорию познания, психологию человека, социологические, политологические, экономические и исторические теории. Словом, к сфере PR необходим междисциплинарный подход.

9. Работники сферы PR обязаны разъяснять общественности суть проблем заблаговременно, еще до того, как они перерастут в кризис. Это значит, что пиэрмены призваны бить тревогу и давать своевременно советы, чтобы люди не оказались застигнутыми врасплох.

10. Деятельность работников сферы PR следует оценивать на основании единого критерия - этики поведения[[47]](#footnote-48).

PR может быть внутренний и внешний.

Внешний PR соединяет организацию с окружающим миром, с внешней средой. Поскольку в современной экономике очень высок уровень конкуренции, внешний PR предприятия ориентирован на работу с потенциальными клиентами, подрядчиками, конкурентами, органами государственной власти разного уровня, общественными организациями и местными сообществами, т.е. с внешним окружением предприятия.

По мнению Ф.И. Шаркова, общая структура деятельности организации в области внешнего PR выглядит так:

• поддержание постоянных контактов с партнерами, в т. ч. потенциальными.

• связь со средствами массовой информации.

• связи с гражданским обществом и институтами власти.

• международные связи.

• реклама.

• подготовка к кризисным ситуациям и ликвидация кризисов[[48]](#footnote-49).

Ключевой особенностью внешнего PR является превалирующая роль взаимодействия с СМК (средствами массовой коммуникации) в системе внешних коммуникаций торговой компании. Газеты, радио, телевидение и интернет выступают в качестве медийного посредника между компанией и ее внешним окружением. Отдельным направлением внешнего PR выступает позиционирование руководства и собственников компаний в деловых кругах и среди политического класса страны[[49]](#footnote-50).

Внутренний PR определяет специфику и качество деятельности организации, он направлен на персонал предприятия, на создание хороших и доверительных отношений руководства компании с персоналом на всех уровнях внутреннего управления. Внутренний PR также называют внутрикорпоративным.

Общая структура деятельности организации в области внутреннего PR, по мнению Ф.И. Шаркова, выглядит так:

• создание имиджа.

• имидж лидера.

• имидж организации и/или команды, включая фирменный стиль.

• создание корпоративной культуры.

• команда: творчество, работа, быт — система взаимодействия.

• кадровые вопросы.

• совершенствование управления и технологий.

• предотвращение конфликтов.

• история и традиции[[50]](#footnote-51).

Объект продвижения для внутрикорпоративного PR тот же, что и для внешнего PR – само предприятие. Но в этом случае общественность, с которой ведется работа - это сотрудники компании, то есть это внутренняя, а не внешняя общественность.

Выделяют следующие составляющие внутрикорпоративного PR:

• эффективность системы взаимодействия подразделений и сотрудников в компании;

• мотивация к трудовой деятельности;

• сотрудники - главный потенциал компании[[51]](#footnote-52).

Во внутреннем PR большое значение имеет корпоративная культура. Н.Ф. Пономарев считает, что корпоративная культура – целостный комплекс конструируемых корпоративных целей, ценностей и принципов (корпоративной философии), а также традиций и норм поведения[[52]](#footnote-53). К. Мартынов корпоративную культуру определяет как набор ценностей, убеждений, норм и социальных практик, которые считаются общепринятыми среди работников данной организации[[53]](#footnote-54).

Важной составляющей PR является бренд. По мнению Э.А. Капитонова, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонова, бренд – это имидж и репутация, встроенные в продукт: комплексный код, формирующий у общественности, потребителя положительное восприятие организации и ее продукта[[54]](#footnote-55).

Почти каждый международный бренд имеет свой корпоративный стандарт, который неукоснительно соблюдается независимо от того, в какой стране находится предприятие, имеется ли там национальный стандарт.

Одной из составляющих PR являются PR-акции. Необходимо помнить, что PR-акции могут стать затратными и неэффективными, если забыты поставленные перед ними цели.

Особое место среди PR-акций занимает организация так называемых пресс-событий. Это всевозможные дискуссии, симпозиумы, юбилеи, представления и т.д. «Существуют по меньшей мере три разновидности пресс-событий:

* пресс-конференция — организация встречи журналистов с представителями различных организаций с целью представления СМИ информации. В зависимости от ситуации пресс -конференция может быть проведена экспромтом, например в аэропорту по прибытии интересной персоны, или может подготавливаться заранее и проводиться в специальном помещении;
* пресс-прием — встреча с журналистами по конкретной программе обсуждаемых вопросов, проведение презентаций, демонстрация аудио – или видеоматериалов. Подготовка пресс -приема занимает несколько недель;
* пресс-визит — визит группы журналистов по приглашению, например на официальное открытие нового филиала.

Цель пресс-событий — добиться дружественных отношений с представителями СМИ (журналисты никогда не забудут об оказанном им плохом приеме)»[[55]](#footnote-56).

Таким образом, внутренний организационный PR неразрывно связан с такими категориями как имидж и репутация, корпоративная культура и бренд, в данном случае стоит уточнить: HR-бренд как разновидность инструмента управления мнением такой группы общественности как персонал организации.

В управленческой деятельности любой организации важную роль играет, прежде всего, PR и его технологии.

Существуют разные определения PR-технологий. Технологии PR — стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения взаимопонимания с различными группами общественности субъекта[[56]](#footnote-57). В.Ф. Кузнецов указывает, что технологии связей с общественностью как определенная последовательность действий представляет собой форму социальной инженерии, обусловленную свойствами действующего субъекта управления, его знаниями, опытом и настроем, а также используемые в его деятельности материальными. Духовными ресурсами и техническими компонентами[[57]](#footnote-58).

В качестве PR-технологий могут использоваться:

1) устное сообщение. Это пресс-конференции, круглые столы, выступления перед различными социальными группами, планирование и резервирование наиболее значимых мест выступления, а также подготовка речей для других сотрудников фирмы и их тренинг в области ораторского искусства. Так, пресс-конференция – это мероприятие, на которое приглашаются журналисты для оглашения одной или нескольких новостей и их обсуждения. *Конференции в целом* — это средство общения, обсуждения и решения проблем в научных, политических, профессиональных сообществах. Вместе с тем они являются средством делового общения предпринимателей, способствующим повышению эффективности их деятельности[[58]](#footnote-59). Например, в автомобильном спорте в качестве выступающего с устными сообщениями могут быть гонщики – «звезды» данного клуба автомобильного спорта, тренеры, владельцы и т.д. Так, в августе 2013 г. известные российские гонщики Роман Русинов и Марк Шульжицкий и другие гонщики, а также партнёры и организаторы проходившего в Тюмени авто-шоу «Nismo G-Drive Show» участвовали в предстартовой пресс-конференции в отеле «Тюмень»[[59]](#footnote-60). Конференции могут быть *внутренними,* участниками которых являются члены коллектива фирмы, и *внешними,* в которых участвуют представители различных учреждений. Также различают научные, практические, научно-практические конференции. Они могут проводиться по любым проблемам: политики, образования, бизнеса или, например, по вопросам сотрудничества предприятий в целях роста их конкурентоспособности.Поматериалам конференциииздаются сборники докладов или их тезисов. Для организации работы конференции должен быть создан оргкомитет, который должен заранее подготовить и передать журналистам медиа-кит,содержащий программу конференции; бэкграундер, общую информацию о фирме-организаторе конференции, список участников конференции, тезисы докладов, пресс-релиз. В целях рекламирования конференции и фирмы-организатора ее тему и содержание необходимо сформулировать таким образом, чтобы они представляли интерес для широкой деловой общественности. В последние годы завоевывают популярность виртуальные пресс-конференции в Интернете – относительно новый вид PR-мероприятий. Выступающие на пресс-конференции и демонстрирующие товар (или что-либо другое) люди должны быть компетентны в своей области. Конечным результатом проведения конференции должна стать широкая информированность деловой общественности о положительном образе фирмы-организатора и ее продукции. «Круглый стол» ***—*** одно из средств обсуждения проблем, выработки стратегии и тактики, деловой политики фирмы или сообщества предприятий. Приглашение принять участие в подобном мероприятии обычно получают руководители фирм или авторитетные специалисты в соответствующей области предпринимательской деятельности. Для представителей фирмы это не только возможность решить какие-то проблемы, но и получить достаточно широкую известность среди деловой общественности, если тема заседаний освещается в СМИ[[60]](#footnote-61). Работа может проводиться не обязательно за реальным круглым столом.

2) паблисити (в том числе через контакты с прессой, радио и ТВ, издателями для содействия последующей публикации материалов с новостями об организации). Паблисити как явление — это положительная известность субъекта среди его общественности. Паблисити (как деятельность) — достижение положительной известности субъекта среди его общественности. Паблисити (как технология) — технология достижения положительной известности субъекта среди его общественности.

3) написание репортажей, пресс-релизов, текстов к буклетам, рекламных статей и пр., а также любых технических материалов и описания продукции. Это может осуществляться как сотрудниками PR-служб предприятия, так и сторонними представителями – работниками фирм, специализирующихся на PR, журналистами. Например, в пресс-релизах компании «Inditex», специализирующейся на выпуске и продаже одежды, содержалась информация об открытиях новых магазинов компании - например, об открытие маркой «Zara» нового магазина на Пятой авеню в Нью-Йорке, который является крупнейшим американским магазином марки «Zara» и который является стандартом для международной розничной торговли. Освещать подобные мероприятия компания приглашает представителей прессы.

4) издательская работа осуществляется под организацией руководства предприятия быстрого питания.

5) специальные мероприятия по представлению фирмы, ее товаров и услуг. Это выставки, презентационные акции, «дни открытых дверей», пресс-туры, выставки, приемы, специальные показы новой продукции, дни «открытых дверей», детские праздники, способные восприниматься как интересные для аудитории новости и обеспечивать атмосферу доверия к фирме. Так, «МакДоналдс» традиционно проводит ряд акций для детей. Это акция «МакХэппи День», когда политики, артисты, телеведущие, спортсмены и другие известные общественные деятели объединяются, чтобы поддержать инициативу помощи детям. Стоя за кассами «Макдоналдс», они помогают реализовывать картофель фри и специальные стикеры «Ладошка», все средства от продажи которых будут переданы на развитие проекта «Дома вдали от дома» – «Семейных комнат» в больницах России, чтобы дети, проходящие длительное лечение, могли не разлучаться со своими родителями. В ноябре компания «Макдоналдс» традиционно проводит благотворительную акцию «Всемирный День Ребенка». Презентационные акции проводятся, как правило, при открытии новых заведений сетей быстрого питания. О проведении этих мероприятий общественность оповещается заранее через средства массовой информации и посредством собственных объявлений (с указанием даты и часа). Пресс-туром принято называть мероприятие, подготовлено службой по связям с общественностью организации специально для журналистов, рассчитанное на достаточно продолжительное время (несколько часов, день, несколько дней) с целью получить в результате публикацию объективных журналистских материалов о своей компании в средствах массовой информации.Презентация **—** это представление широкой общественности какого-либо товара, услуги, личности, группы лиц, фирмы. Презентация фирмы может проводиться в связи: с ее открытием, с ее реконструкцией, реорганизацией, созданием новых подразделений, с высокими, качественно новыми достижениями в работе и т.п. Как правило, презентация - это начало деятельности новой фирмы. Однако это мероприятие может проводиться и в связи с открытием каких-либо новых подразделений уже действующей фирмы: цеха, филиала и т.п. Презентация может быть полезна для любого типа: для магазина, производственного предприятия, ресторана, гостиницы, учебного заведения, медицинского учреждения и т.д.***[[61]](#footnote-62)***. Результативность подобного мероприятия напрямую зависит от приглашенных на нее представителей средств массовой информации: корреспонденты газет, радио, телевидения. Следует помнить, что для инициации у работников СМИ большего внимания к презентации, будет полезно обеспечить присутствие известных политических или других известных фигур города, региона или даже страны. Например, «на открытие совместного предприятия в крупном городе или столице организаторы могут пригласить посла соответствующей страны. Журналисты не упустят возможности задать ему несколько вопросов по проблемам текущей политики, о событиях в мире, отношений между странами и поэтому непременно придут на мероприятие. В небольших городах у журналистов не меньший интерес может вызвать общение с руководителями местной администрации, депутатами законодательных органов, возможность взять у них интервью. Необходимо иметь в виду, что в отличие от руководителей, депутатов города, региона приглашенные на церемонию открытия знаменитые артисты, спортсмены могут получать за участие в церемонии или за выступление гонорары и ценные подарки»***[[62]](#footnote-63)***.Выставки также смогутпомочь фирме основательно укрепиться на рынке. Она может принять участие в выставках, где представлено множество различных фирм, организованных каким-либо выставочным комитетом. Можно также организовать выставку самостоятельно. Стоит учесть, что и организация собственной выставки и участие в выставке, организованной кем-то другим требует обоснования целесообразности: нужно просчитать соотношение затрат и предполагаемых результатов. Вместе с тем сочетание различных средств укрепления своих позиций на рынке с проведением выставок дает значительный положительный результат*[[63]](#footnote-64).* Приемы – это сочетание отдыха и потенциального партнерского общения, возможность обзавестись полезными контактами. Приемы могут иметь содержательной частью собственно мероприятия или включать в себя деловые мероприятия, например презентацию. Обычно их организуют по случаю торжественной даты создания предприятия или какого-либо юбилея, заключения крупной сделки, посещения предприятия делегацией партнеров, важными лицами, проведения серьезного мероприятия и т.д. Прием должен способствовать расширению и укреплению деловых контактов, созданию имиджа фирмы среди деловой общественности.

6) распространения печатных, фото- и видеоматериалов среди различных групп общественности;

7) спонсорство и благотворительность среди малообеспеченных слоев населения; а также различных начинаний, связанных с общественной деятельностью. Понятие благотворительности имеет глубокие исторические корни. С древних времен ее выражение проявлялось в раздаче милостыни. В этом нашла воплощение идея о том, что любить ближнего означает накормить голодного, напоить жаждущего, посетить заключенного в темнице. Благотворительность, с одной стороны, являлась вспомогательным средством общественного благоустройства, а с другой – необходимым условием нравственного здоровья отдельного человека. Определение благотворительности дается в статье 1 Федеральный закон от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Там записано: «Под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки»[[64]](#footnote-65). В отличие от понятия «благотворительная деятельность» понятие «спонсорство» не определяется в российском законодательстве. Там есть лишь понятие «спонсор», которое определяется в Федеральном законе от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе». В его 3 статье записано: «Спонсор – лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности»[[65]](#footnote-66). Кроме того, в этой статье дается определение спонсорской рекламы: «спонсорская реклама – реклама, распространяемая на условии обязательного упоминания в ней об определенном лице как о спонсоре»[[66]](#footnote-67).Так, сеть предприятий быстрого питания «Сбарро» часто выступает спонсором праздников для детей-инвалидов, детей из многодетных семей. Исследователи дают разные определения спонсорства. Как указывает И. Бургела, «спонсорство – это один из видов поддержки различных сфер общественной жизни, одна из форм социальных инвестиций.  Это не альтруизм, не филантропия, не меценатство, не благотворительность, хотя есть много общего. Спонсорство - это привлечение средств компании-спонсора к какому-либо проекту или акции с целью достижения нужного рекламного эффекта»[[67]](#footnote-68). Понятия благотворительности и спонсорства тесно связаны между собой. Однако это все же разные явления. Как отмечает Я. Денисенко, «благотворительность не предусматривает отдачи, адекватной вложенным средствам: вклад в строительство храма, исчисляющийся сотнями тысяч долларов, никогда себя не окупит с экономической точки зрения. Правда, в Петербурге предпринимались некрасивые попытки извлечь выгоду даже из таких проектов. Например, барабан купола Свято-Троицкой часовни на Троицкой площади украсила высеченная в граните золоченая надпись: «Сей храм сооружен в дар к 300-летию Санкт-Петербурга трудами … компании». Часовню фактически превратили в рекламоноситель»[[68]](#footnote-69). В отличие от благотворительности спонсорство подразумевает ощутимую отдачу от потраченных денег и усилий. По мнению В.В. Семенихина, «у спонсорства отсутствует такой признак, как безвозмездность. Отношения спонсора и спонсируемого именно строятся на возмездной основе»[[69]](#footnote-70). Отличие спонсорской поддержки о благотворительности в том, что спонсорство в обязательном порядке предусматривает встречную услугу – предоставление особой формы рекламы. Спонсорская поддержка оформляется путем заключения договора. В нем находят отражение взаимные обязательства сторон – спонсора и получателя. Как указывает Я. Денисенко, «современное спонсорство рассматривается, прежде всего, как коммерческие инвестиции в престиж компании, товара, бренда»[[70]](#footnote-71). Фактически спонсорство – это коммерческое соглашение, выгоду от которого получают обе стороны. По мнению В.В. Семенихина, «в соответствии с заключенным договором спонсор обязуется передать спонсируемому лицу денежные средства, имущество (товары, готовую продукцию) к определенной дате, на запланированное мероприятие. Спонсируемый, в свою очередь, обязуется провести в определенном месте и в определенное время мероприятие, в ходе проведения которого он должен распространить среди участников информацию о спонсоре. Иными словами, спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый - соответственно рекламодателем и рекламораспространителем»[[71]](#footnote-72). В бухгалтерской отчетности расходы спонсора отражаются как рекламные расходы, связанные с продажей товаров или услуг. Благотворительная и спонсорская деятельность являются технологиями PR, поскольку позволяют создавать и поддерживать позитивные отношения между компанией и общественностью. Благотворительность и эффективное спонсорство способствуют формированию положительного имиджа компании. По мнению Я. Денисенко, «главная идея спонсорства состоит в том, что спонсор начинает ассоциировать себя с объектом спонсорства и таким образом пытается спроецировать на себя все его положительные характеристики и положительные чувства, связанные с ним. Фактически, речь идет о перенесении имиджа»[[72]](#footnote-73). Нередко к спонсорству обращаются организации, чьи рекламные возможности ограничены законодательством. Для них спонсорство является одним из немногих возможных способов обращения к целевой аудитории. Как указывает Я. Денисенко, «прежде всего, это касается производителей крепких спиртных напитков и табачных изделий. Удачным примером здесь можно считать спонсорство боксерских поединков маркой «Nemiroff». Оно позволило ассоциировать бренд с сильными, уверенными в себе мужчинами. Этот прием был использован и при выходе на российский рынок, что позволило марке за один только 2002 год достичь увеличения доли в 3 раза»[[73]](#footnote-74). Спонсорство дает возможность охвата узких целевых аудиторий, которые труднодоступны для других маркетинговых технологий. «Так, спонсорство элитного клуба может быть чуть ли не единственным способом сообщить о товаре или услуге узкой группе потребителей с высоким социальным статусом»[[74]](#footnote-75). Является эффективным спонсорство и в случае завоевания компанией зарубежных рынков. Например, японские и южнокорейские компании финансируют в разных странах проекты социально-культурной сферы, при этом знакомя общественность со своей национальной культурой. Спонсорская деятельность организации не может радикально изменить сложившееся мнение потребителей о товаре или услуге. Оно наиболее эффективно на ранних стадиях введения и продвижения товара или услуги на рынке. В более поздний период оно может только усилить сложившиеся положительное представления о товаре или услуге. Мероприятие, которое спонсирует организация, должно широко освещаться в СМИ. Поэтому спонсор должен заранее выяснить у организаторов, как он планирует продвигать компанию-спонсора, его товары или услуги. Это также должно быть проконтролировано. Спонсору следует предварительно оговорить не только общее количество публикаций и трансляций, но и то, какая часть от общего объема рекламного времени и рекламных площадей достанется спонсору.

8) *аналитические и консалтинговые технологии*. Аналитические технологии включают в себя широкий спектр PR-технологий (достаточно сложные по форме социологические исследования, определение наиболее сильных конкурентов, простой «беглый» анализ ситуации на рынке быстрого питания в районе, где находится предприятие и т.д.). Консалтинг - вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. Консалтинг- это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций.

9) *эффект 25 кадра*. Это одна из манипулятивных PR-технологий. Изобретено много подобных техник (например, скрытое изображение при помощи компьютера накладывается на остальные). Это чисто манипулятивные технологии, но в разумных пределах эта технология может иметь место[[75]](#footnote-76). Нередко такая технология используется в PR политика или политической партии.

10) *эпатаж*. Это заранее намеченное экстраординарное поведение, подрывающее установленные правила, целью которого является привлечение интереса к некоему объекту[[76]](#footnote-77).

11) *слухи.* Это технология информационной войны. Система слухов предназначена для распространения информации любого толка и создания определенного настроения среди населения. С помощью слухов можно опровергать неудобные вам факты, можно «возводить напраслину» на оппонентов и нейтрализовать конкурентов, можно бороться со слухами или самим распространять их[[77]](#footnote-78). Эта технология может использоваться на форумах, которые ведутся в Интернете, например, на сайтах автомобильных клубов. Подобный форум под названием «Гостевая книга» ведется на сайте Царскосельского автомобильно-спортивного клуба[[78]](#footnote-79).

12) *создание имиджа.* Имидж объекта представляет собой одно из ключевых понятий в деятельности и по связям с общественностью. Фактически формирование позитивного имиджа или размывание имиджа конкурентов являются наиболее важными целями деятельности. Английское слово «image» происходит от латинского слова «imago» и является однокоренным понятием по отношению к латинскому слову «imitare», что означает слово «имитировать». В многочисленных американских словарях понятие «image» представляется как искусственная имитация внешней формы какого либо объекта. Предназначение имиджа состоит в служении определенным целям субъекта, который его формирует. Таким образом, под имиджем понимают целостное, комплексное восприятие индивидом или группой какого-либо объекта окружающей действительности.[[79]](#footnote-80)Имидж организации может быть внутренний и внешний. Внутренний проявляется в организационной культуре и социально-психологическом климате в коллективе. К внешнему имиджу организации можно отнести деловую репутацию, показатели деловой активности, социальные аспекты деятельности, архитектуру и дизайн помещений, элементы фирменного стиля и общественный статус[[80]](#footnote-81). Например, при создании имиджа сети предприятий быстрого питания «Баскин Роббинс» акцентировалось внимание на том, что в заведениях этой сети – вкуснейшее мороженое более 100 сортов, в их разнообразии каждый посетитель найдет то, что соответствует его вкусовым предпочтениям, восхитительные десерты, коктейли «Премиум де люкс» и эксклюзивные торты из мороженого. Главное назначение PR - формирование управляемого положительного имиджа (образа, фирменного стиля) в глазах клиентов, партнеров, властей, что в итоге также влияет на сбыт продукции. Как считают В. Зайцев и Е. Уткин, PR - искусство и наука создания делового имиджа (образа) на основе правдивой и оперативной информации[[81]](#footnote-82). Созданием имиджем предприятия профессионально занимается имиджмейкер. По определению Ж.П. Бодуана, «индивидуальность и имидж компании являются базовыми ресурсами PR и используются организацией для демонстрации и разъяснения своей роли в обществе»[[82]](#footnote-83). в практике деятельности по связям с общественностью принято различать имиджи по ориентации во времени. По этому основанию имидж делятся на имидж, ориентированный в будущее, имидж, ориентированный в настоящее, и имидж, ориентированный в прошлое. Имидж, ориентированный в будущее, представляют собой комплексное представление об объекте (например, организации), основные черты которого связаны с перспективами существования или развития социального объекта.[[83]](#footnote-84) Важную роль в формировании имиджа предприятия играет архитектурное решение здания его офиса, планировка и дизайн его помещений и ландшафтное оформление прилегающей территории. Они должны представлять собой гармоничное целое, создавать запоминающийся образ. Факторы формирования имиджа организации должны быть проанализированы и разработаны. Самым важным условием успешной деятельности по формированию положительного имиджа организации следует считать оптимальное сочетания действия этих факторов. Искусство специалиста по связям с общественностью заключается в том, чтобы каждый фактор работал в направлении создания требуемого образа социального объекта. имидж компании напрямую влияет на сбыт продукции компании на рынке. Если компании действительно хочет построить положительный имидж своего бизнеса, то она должна осознанно заниматься выстраиванием своего положительного имиджа.

13) *присоединение*. Под этим понимается то или иное влияние звезд эстрады, кинематографа, телевидения и спорта на поддержку организации. Так, в PR итальянского горнолыжного курорта Кортина-д'Ампеццо большую роль играет то, что здесь снимался фильм «Скалолаз» с Сильвестром Сталлоне. Еще один пример. Известная актриса и певица К. Орбакайте рекламировала продукцию российской розничной сети мультибрендовых магазинов модной одежды «Снежная королева».

Воздействие PR-технологий происходит чаще всего через средства массовой коммуникации (СМК), к которым относятся средства массовой информации (СМИ), книгоиздательства, кинематограф, электронные и мультимедийные средства связи, Интернет, наружная реклама. А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров указывают, что для СМК характерны пять основных особенностей процесса связи и передачи информации:

* массовость аудитории;
* её гетерогенность;
* использование высокоскоростных и репродукционных средств связи и информации;
* быстрое распространение сообщений;
* относительно небольшая потребительская стоимость получаемой информации[[84]](#footnote-85).

Но основным каналом воздействия PR-технологий все же являются СМИ.

Организации в своей работе используют чаще всего не одну, а совокупность PR-технологий. Большое разнообразие PR-технологий показывает, что для работы в PR требуются не только специалисты по работе с прессой или просто специалисты, получившие хорошее образование. Образовательные стандарты по PR в разных странах предполагают хорошее знание специалистами этой сферы не только основ работы с текстом, иностранных языков и технологий различных СМИ, но также и менеджмента, экономики, социологии, психологии, статистики и т.д. Различные организации обращаются в PR-агентства по широкому спектру проблем.

Таким образом, существует множество PR-технологий. Наиболее оптимальным является их использование в совокупности.

1.2. Корпоративная культура как технология внутрикорпоративного управления конфликтами

В организации можно выделить две структурные составляющие – это «Иерархия», «Культура». Об иерархии и её корреляции с конфликтогенным потенциалом подробно изложено в первом подпунктепункте первой главы. Теперь в поле исследовательского интереса попадает культура организации, как PR технология управления конфликтами.

Существует следующее толкование понятия. культура организации - свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются:

1. Принятый стиль управления и система лидерства.

Хороший лидер – это человек, способный менять форму поведенияи стиль руководства, ориентируясь при этом не на себя, а на своих подчиненных. Сюда относится стиль управления, который зависит от личностных качеств руководителя организации. Стиль управления – это метод, совокупность приемов управленческой деятельности. На практике руководители, сами того не сознавая, часто допускают ошибки в выборе стиля управления персоналом, что резко снижает эффективность общения с подчиненными и ререзультативность их работы.

2. Стили разрешения конфликтов.

Стили разрешения конфликтов могут быть следующие: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Конфликты оказывают значительное влияние на атмосферу в коллективе, на работоспособность сотрудников. Разрешение конфликтов не всегда заканчивается компромиссом интересов сторон участвующих в конфликте. Поэтому реальная задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы конструктивного их разрешения. В то же время последствия конфликтов могут иметь негативный результат на предприятие, если конфликты остались неразрешенными. Если же конфликт разрешен к взаимному удовлетворению сторон, то он будет иметь положительные функциональные последствия.

3. Действующая система коммуникации.

Сюда относятся как формальные, так и неформальные линии связи, которые должны быть установлены и постоянно поддерживаться в организации. Например, доступность всех уровней организации, когда любой сотрудник (работник) организации имеет право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

4. Положение индивида в организации.

Здесь можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый *—* иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй *—* культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий *—* рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

5. Принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

В целом это можно назвать созданием имиджа организации. Имидж организации - это совокупное общественное восприятие компании или фирмы многими людьми. Впечатление о фирме формируется в ходе личных контактов человека с фирмой; на основе слухов, циркулирующих в обществе; из сообщений из средств массовой информации.

Таким образом, «под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Разумеется, это понятие шире и глубже приведенного здесь его краткого толкования. В теории существует богатый материал исследований различных форм проявления культуры в разных сферах жизнедеятельности человека, в том числе и организационных культур. В то же время в обиходе часто смешивают два весьма общих, но все же разных понятия: «культура организации» (имеется в виду культура предприятия) и «организационная культура». Опираясь на базисное определение культуры, под культурой организации (предприятия) вообще следовало бы понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия. Соответственно под организационной культурой предприятия нужно понимать совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии.

 Здесь же заметим, что культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду. Это культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции); динамичность, обязательность и устойчивость отношений. Культура предприятия проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фирменные значки и форма сотрудников, стандарты документов и т. п., что создает так называемый имидж предприятия»[[85]](#footnote-86).

«Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом»[[86]](#footnote-87).

Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и организационной культурой. Первое невозможно без второго. Организационная культура предприятия призвана как бы обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при этом ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и взаимокоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов. Организационную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгодные отношения и сотрудничество — добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и организационная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

«Организационная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа организационного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т.п. — все это накладывает свой отпечаток. Важное значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Кредо провозглашает основные ценности компании и отражает интересы всех сторон, задействованных в организации. Таким образом создается база для формирования организационной культуры. Однако еще никому не удавалось внедрить ту или иную организационную культуру административными методами. При сильной воле управляющего с помощью автократических методов самое большое, что удавалось, — это создать жесткий авторитарный режим организации. Другие же смогли всего-навсего ввести некие внешние символы организованности: единая форма сотрудников, значки, дежурные знаки внимания к клиентам, фирменный стандарт и т.п.

Провозглашенное кредо, по сути, является фирменной идеологией менеджмента. Сама же организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном укладываются в следующие направления:

1. постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры связей,
2. управление интересами или, точнее, управление организационным поведением через интересы,
3. применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации,
4. формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям,
5. целенаправленная работа с персоналом.

Последняя включает:

1. подбор и расстановку кадров с учетом требований организационной культуры данного предприятия,
2. профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принимаемых работников к действующей структуре связей и традициям организационной культуры,
3. непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры,
4. воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Последнее направление имеет особенно важное значение. Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования организационной культуры. Даже самые современные структуры, великолепные организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения — все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников предприятия. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой на предприятии идеологии организационного поведения. Таким образом формируется организационная культура»[[87]](#footnote-88).

1.2 HR: технологии и HR-брендинг в системе эффективного управления конфликтами

Исследования показывают, что «человеческий капитал» становится все более важным активом, создающим конкурентные преимущества для компании[[88]](#footnote-89). Ливз и Хайхаус[[89]](#footnote-90) предполагают, что дефицит на рынке труда повышает необходимость компании привлекать, нанимать и удерживать подходящих сотрудников. Бренд работодателя может быть использован в качестве инструмента для позиционирования компании как работодателя. Функции стратегии HR - коммуникацийя на рабочем месте и позиционирование компании как работодателя отличного от других организаций и, следовательно, конкурентное преимущество. Бренд работодателя используется как для привлечения потенциальных сотрудников, так и для обеспечения лояльности действительных сотрудников[[90]](#footnote-91). Целью формирования бренда работодателя является представление философии организации в отношении человеческого капитала. Согласно исследованиям Бакхауса и Тикко[[91]](#footnote-92) HR ассоциируется с брендом и лояльностью к нему. При концептуализации HR-брендинга и создании его графической модели очевидно, что имидж фирмы построен на ассоциаций с брендом и HR-брендинг имеет влияние на привлекательность фирмы как работодателя. Компании необходимо разработать систему ассоциаций с брендом для того, чтобы создать имидж бренда и помощью него оказывать влияние на привлечение высококвалифицированного персонала в процессе рекрутинга[[92]](#footnote-93). По мнению Бакхауса и Тикко[[93]](#footnote-94) люди, которые идентифицируют себя с имиджем компании, более склонны претендовать на вакансию в ней. Поэтому для компании важно сформировать бренд работодателя (HR-бренд) с целью привлечения подходящих для компании и позиции кандидатур, что в последствии повлияет на процесс управления[[94]](#footnote-95). Также ясно, что используя HR-брендинг, компания может установить организационную идентичность и организационную культуру, которые влияют на лояльность сотрудников. Исследования Бакхауса и Тикко[[95]](#footnote-96) показывают, что высокая степень лояльности становится причиной большей производительности.

Сотрудники, которые ассоциируют себя с компанией (свои стремления и ценности), как правило, дольше оставаться на работе, так как они чувствуют идентичность с организационной культурой.

Чтобы получить понимание явления HR-брендинга, каким образом и почему он используется в системе управления персоналом, следует дать определение брендингу как таковому. HR-брендинг на прямую связан с брендингом. Исходное определение бренда необходимо. Ф. Котлер определяет бренд как «имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров и услуг одного продавца или группы продавцов и дифференцировать их от конкурентов»[[96]](#footnote-97). Изначально указанное определение использовалось для описания брендов продукции и отношения потребителя к основной маркие бренда[[97]](#footnote-98). В современной маркетинговой литературе бренд имеет огромное значение для компании как работодателя, и играет важную роль в определении компании как таковой для всех внешних и внутренних заинтересованных лиц (таких групп общественности как: партнеры, акционеры, клиенты)[[98]](#footnote-99). Существует также эмоциональная связь между работодателем и работниками на основе имиджа бренда[[99]](#footnote-100).

HR-бренд — это образ компании в сознании сотрудников и потенциальных работников на рынке труда в целом. Это определяет три основных целевых аудитории HR-брендинга. Для каждой из этих аудиторий могут использоваться свои способы донесения информации (Рисунок 9):

 HR-бренд

сотрудники кандидаты рынок

реклама, промо-акции «прямой маркетинг» «прямые продажи»

Рисунок 9

В создание успешного, конкурентоспособного HR-бренда вовлечены все сотрудники — от рядовых чинов до высшего руководства, поскольку все они в той или иной степени являются носителями информации о компании. При этом HR-департамент выступает в роли фасилитатора, привлекающего к формированию бренда команду специалистов из различных областей бизнеса: топ-менеджеров — как ключевых спикеров во внешней среде и «икон стиля» в компании, мидл-менеджеров — как лидеров мнений внутри компании, [маркетологов](http://hh.ru/contents/publication.do?publicationrubrikid=91&publicationid=2274) — как экспертов, помощников и соратников.

Для успешного развития компании важно, чтобы ключевые принципы и ценности компании транслировались в поведении компании и ее сотрудников. Наличие у сотрудника чувства «принадлежности к компании», означает, что он внутренне полностью принимает корпоративные ценности, ассоциирует себя с организацией, рассматривает свою жизнь во взаимосвязи с жизнью компании и организует свою деятельность, опираясь на принципы и нормы организации. В этом случае общекорпоративные ценности становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

К ценностям компании относятся видение идеального будущего и миссия компании (род деятельности компании и смысл существования организации, круг потребителей, имидж, взаимодействие с другими организациями).

Система ценностей компании взаимосвязана с личностными ценностями сотрудника.

[Э. Шейн](http://ru.wikipedia.org/wiki/%25d0%259c%25d0%25be%25d1%2582%25d0%25b8%25d0%25b2%25d0%25b0%25d1%2586%25d0%25b8%25d1%258f_%25d0%25bf%25d0%25b5%25d1%2580%25d1%2581%25d0%25be%25d0%25bd%25d0%25b0%25d0%25bb%25d0%25b0)[[100]](#footnote-101) выделяет восемь основных ценностей:

1. заинтересованность в профессиональном росте;
2. стремление к руководству и контролю;
3. самостоятельность и независимость;
4. чувство безопасности и стабильности;
5. предпринимательство;
6. стремление к помощи другим;
7. испытание собственных возможностей;
8. работа как стиль жизни.[[101]](#footnote-102)

Если личностные ценности сотрудника полностью совпадают с корпоративными, то внутренняя мотивация сильная и практически не требует подкрепления. Нежелание сотрудника принять ценности компании, может привести к «остановке» карьерного роста и даже к увольнению из компании.

Для транслирования своих ценностей на внешнем рынке компании используют

* средства массовой информации,
* участие в выставках,
* презентационные буклеты,
* фильмы о компании и происходящих в ней событиях и пр.

При формировании «брендового» продукта и продвижении его на рынке обязательно учитываются ценности компании как работодателя. Как известно, потребители покупают сегодня не товары или услуги, а  ценности.

Внутри самой организации происходит целенаправленное формирование корпоративной идентичности работников c использованием следующих инструментов:

* трансляции стратегии компании,
* создания единого коммуникационного пространства,
* культуры взаимодействия с клиентами,
* внедрение единых правил и порядков,
* использование единой символики,
* формирование образа «идеального сотрудника»

Любая кризисная ситуация всегда приводит к более четкому проявлению ценностей как компании и сотрудников, так и ценности бизнеса в целом. Если структура ценностей сбалансирована и организация имеет хорошую наработанную репутацию у клиентов и/или потребителей, то такая компания будет прогрессировать и в условиях кризиса. В противном случае, руководство и сотрудники будут вынуждены переосмыслить существующие ценности, смысл деятельности компании, предпринимать антикризисные шаги, что должно, в свою очередь, привести к переходу на новый качественный уровень развития.

Таким образом, для HR-брендинга применимы все коммуникативные технологии. Однако, при формировании первоначальной концепции необходимо определиться с подходом к имиджу компании как работодателя. Также в процессе создания данного бренда необходимо учитывать специфику рынка, на котором применяются методы. Все это позволит эффективно применить новые инструменты и повысить эффективность работы компании.

Переход предприятия к активному использованию HR-технологий свидетельствует в первую очередь о выходе бизнеса на качественно новый уровень. Ведь успех любой компании зависит олько от действий людей, ртаботающих в ней, и именно поэтому управление персоналом должно рассматриваться как стратегическая составляющая деятельности организации в целом.

HR-менеджеру отводится в компании, как правило, три основных роли: администратор, внутренний консультант и, все чаще, бизнес-партнер. Чем больше ожиданий связывает с его деятельностью руководство, тем большим набором знаний и компетенций он должен обладать. Так как они являются связующим звеном между руководством и наемными рабочими, а именно между ними чаще всего возникают конфликтные и стрессовые ситуации, hr-менеджер в своем арсенале должен иметь навыки медиатора, так как знания основ медиации будут полезны не только будущим профессиональным медиаторам, но и всем, кому приходится иметь дело с переговорами.

Медиатор, выступает в роли посредника между конфликтующими сторонами, позволяет наиболее эффективно и с наименьшими потерями разрешить практически любой спор[[102]](#footnote-103). Медиация сегодня активно применяется в разрешении конфликтов на предприятиях и между предприятиями.

Медиация – это форма досудебного урегулирования споров с помощью посредника (медиатора). Такие специалисты нужны для того, чтобы конфликтующие стороны могли найти отправную точку в разрешении спора[[103]](#footnote-104).

Долгое время основной деятельностью отделов кадров в российских компаниях было делопроизводство. Сегодня же оно является лишь незначительной частью сервисной функции HR-менеджера, к которой также можно отнести рекрутмент, обучение персонала и решение других текущих кадровые вопросов в компании. Для успешного выполнения этой функции менеджеру, помимо медиации следует обладать некоторыми знаниями и навыками в этой сфере. Прежде всего, он должен быть экспертом в своей области, хорошо знать необходимые инструменты и технологии управления персоналом.

Очень важная компетенция для HR-специалиста – ориентация на внутреннего клиента (руководителя, линейного менеджера, рядового сотрудника) и стремление как можно более качественно реагировать на его потребности. Кроме того, ему необходимо иметь развитую компетенцию «управление исполнением», в которой проявляются организационные навыки: планирование, делегирование и тому подобное.

HR-менеджер сегодня так или иначе выполняет роль внутреннего консультанта в своей компании. Прежде всего, это касается разрешения внутренних конфликтов, для чего менеджеру по персоналу необходимо желание и умение вместе с руководителями подразделений находить выходы из необычных ситуаций – зачастую с помощью нестандартных способов. При этом HR-менеджеру не обойтись без отличных коммуникативных навыков, способности к письменному и устному выражению своих мыслей, умения вести групповые дискуссии[[104]](#footnote-105).

Необходимы также консалтинговые компетенции: например, выявление потребностей внутренних клиентов или умение задавать «правильные» вопросы.

Современный HR-менеджер это стратегический управленец, в его обязанности входит формирование кадровой политики предприятия, в которую входит разработка системы обучения персонала, поддержание здорового психологического климата в коллективе, мотивация сотрудников.

Менеджер по персоналу относится к категории руководителей. Его главная задача - обеспечение эффективности работы человеческого ресурса. От деятельности HR-менеджера во многом зависит успех предприятия. И именно от менеджера по персоналу зависит количество нужного персонала, его развитие и мотивация.

Оценить эффективность HR-технологий в рамках управления конфликтами поможет имидж.

Одним из важных аспектов общего восприятия и оценки организации является впечатление, которое она производит, то есть её имидж. Независимо от желаний как самой организации, так и специалистов по связям с общественностью, имидж - объективный фактор, играющий существенную роль в оценке любого социального явления или процесса.

Большинство людей и групп общественности воспринимает не саму организацию, а её имидж, который проявляется как комбинирование наиболее существенных характеристик объекта, интенсивно воздействующих на целевые группы.[[105]](#footnote-106)

Подходы к сущности понятия «имидж организации» представлены в Таблице «Подходы к сущности понятия «имидж организации» (см. Приложение).

При конструировании дефиниции «имидж организации», предлагается рассматривать следующие взаимно противоположные категории.[[106]](#footnote-107)

1. Объективное - субъективное. В этом случае имидж организации понимается как определенные установки в восприятии предмета потребителем информации, а также внешние проявления деятельности организации. Сюда входит сама его продукция, униформа и стиль поведения сотрудников, внутрикорпоратиыные отношения.
2. Естественное - искусственное. Чаще всего процесс создания имиджа организации осуществляется посредствам использования двух различных схем. Согласно первой имидж компании является результатом естественных и слабо поддающихся регулированию процессов, таких как создание образа компании за счет покупки её товара, пользование её услугами. Это дает повод для складывания стихийных частей имиджа фирмы. Другая часть наоборот являет результатом целенаправленных действий, которые должны привести к презентации качеств, которые объект формирования имиджа сам себе хотел приписать.
3. Когнитивное - эмоциональное. В данном случае имидж организации представляется как совокупность мыслительных образов и эмоциональных компонентов. К первым относят характеристики когнитивного процесса, т. е. системы мышления через вербальные сигналы, образы создаваемые после получения через слуховые и зрительные анализаторы. К эмоциональным чертам имиджа организации относят ассоциации, чувства, привычки в восприятии, личностные особенности психического состояния, воздействие обстановки и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что имидж организации - это не только субъективное восприятие конкретным человеком объекта, но и совокупность объективных характеристик, которые воспроизводит реальная деятельность предприятия. Несмотря на то, что в большинстве рассмотренных определений акцент делается на этой искусственности и целесообразности имиджа, он является объективным явлением.

В отечественной науке и практике имидж иногда отождествляют также с репутацией, хотя между данными понятийными категориями существую различия. Так репутация[[107]](#footnote-108) - это ценностные характеристики организации, вызываемые имиджем и сложившиеся у целевых аудитории. Она выражает известность организации при наличии соответствия между имиджем и системой ценностей общества. Репутация является непосредственным результатом всей деятельности организации, включающим добросовестность, уважение общественных интересов, порядочность и др., которые отличают её от конкурентов.

Различия между понятиями «имидж организации»и «репутация орагнизации» представлены в Таблице «Сравнение понятийных категорий «имидж организации» и «репутация организации» (см. Приложение).

Существует точка зрения, что «образно говоря, имидж фирмы - это маска, а репутация компании - то, что скрывается за ней».[[108]](#footnote-109)

Суммировав общие имиджевые признаки эксперты выработали ряд требований к имиджу организации[[109]](#footnote-110):

1. Имидж организации должен быть синтетическим, т. е. для оказания воздействия использовать фирменный знак, торговую марку, слоган.
2. Имидж организации должен быть правдоподобным.
3. Имидж организации должен быть ярким и конкретным. Имидж воспринимается лучше, если апеллирует к чувствам.
4. Имидж организации должен быть упрощенным. Простые формы наиболее эффективны в восприятии.
5. Имидж организации должен быть ожидаемым. Имидж организации должен соответствовать ожиданиям и желаниям разных контактных аудиторий.

Задачами имиджа организации являются:

1. Повышение престижа фирмы, т. к. разработка фирменного стиля свидетельствует о внимании организации не толко к вопросам производства;
2. повышение эффективности маркетинговых мероприятий по продвижению товара фирмы;
3. облегчение введения на рынок новых товаров или услуг, т. к. организации со сложившимся позитивны имиджем легче вывести товар на рынок;
4. повышение конкурентоспособности организации, т. к. в условиях схожих поп потребительским свойствам товаров конкуренция перемещается на уровень соперничества имиджей организаций.[[110]](#footnote-111)

Концептуальное решение достойного для организации имиджа становится стимулирующей милой её функционирования и развития. Оно достигается с опорой на разнообразные визуальные и вербальные компоненты, будучи приведены к гармонизации, создают целостное представление и впечатление, способствующее конкурентоспособности и привлекательности организации в долгосрочной перспективе.

Функциональное значение имиджа организации заключается в том, что он призван[[111]](#footnote-112):

* вызвать организационную индивидуальность - миссию, притязания, бизнес как основу корпоративной идеентичности при восприятии и измерении в конкурентной среде свойств различных организаций;
* увеличить известность, знание, понимание и интерес общественности к организации, способствуя лучшей работе её репутации на успех;
* развивать ассоциации с позитивными характеристиками деятельности организации, гарантирующими качество, надежность и ответственность;
* объединить работников организации, её подразделения и формировать командный дух.

По мнению Б. Лжи структуру имиджа организации составляют представления людей относительно этой организации, которые условно можно разделить на восемь групп:

1. Имидж товара (услуги), который включает представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар.
2. Имидж потребителей товара включает представление о стиле жизни, общественном статусе и характере, ценностных ориентациях.
3. Внутренний имидж организации, под которым понимается представление работников фирмы о своей организации. Занятые сотрудника рассматриваются не только как конкурентноспособный фактор, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информаци об организации для внешних аудиторий.
4. Имидж собственника и/или руководителя организации включает представление о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентирах и психологических характеристиках собственника или руководителя на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и нереального поведения, поступки и параметры неосновной деятельности и т. д.
5. Имидж персонала - собирательный образ персонала.
6. Визуальный имидж организации - это представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и экстерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике.
7. Социальный имидж организации - это представления широкой общественности о социальных целях и роли в экономической, социальной и культурной жизни общества.
8. Бизнес-имидж организации - это представление об организации как субъекте определенной деятельности. В качестве детерминант бизнес-имиджа предпринимательских организаций выступают добросовестность/недобросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности, а также деловая активность.

Каждая из этих групп может условно означать вектор в направлении которого организация должна иметь определенную стратегию управления.

Стратегическое управление призвано обеспечить конкурентоспособность организации в быстро меняющейся внешней среде в долгосрочной перспективе. При этом конкурентоспособность организации может рассматриваться как способность фирмы создавать и наращивать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет эффективно выполнить миссию организации и эффективно достигать поставленных целей. Причем конкурентоспособность зависит от наличия у фирмы реально существующих и трудно имитируемых конкурентных преимуществ. И чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество, организации следует предложить большую воспринимаемую ценность потребителям и иным заинтересованным группам. Эти преимущество могут быть связаны как с осязаемыми характеристиками, как и с неосязаемыми, например, с его имиджем в глазах контактных групп.

Неслучайно, что на сегодняшний день управление имиджем организации является одним из неотъемлемых направлений как PR деятельности организации, так и её маркетинговой деятельности. Так, например, согласно ресурсом подходу, разработанному учеными Гарвардского университета, имидж организации рассматривается как её неосязаемый актив и, наряду с остальными компонентами, выступает реальным источником конкурентоспособности и ключевым фактором адаптации организации к внешним условиям. Следует отметить, что, согласно Гарвардской парадигме, невидимые, неосязаемые активы организации должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами, трудно имитируемыми и трудно заменяемыми. Суть ресурсной ориентации и заключается в том, что если организация осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее, быстрее конкурентов, то ей гарантирован конечный рыночный успех.[[112]](#footnote-113) При этом сильный позитивный имидж предприятия является доказательством того, что организация действительно обладает уникальными деловыми способностями, позволяющими повышать предлагаемую потребителям воспринимаемую ими ценность товаров и услуг, тем самым наращивая собственную конкурентоспособность.

Но практика управления имиджем организации показывает, что создание и поддержание сильного позитивного имиджа требует больших расходов и длительного времени для формирования, в связи с чем, возникает противоречие между необходимостью постоянно иметь достаточно высокую прибыль и долгосрочными инвестициями в имидж, не дающими быстрой отдачи. Но нужно понимать, что однажды упустив свои позиции на рынке организации будет трудно их вернуть. В связи с чем управление имиджем приобретает стратегическое значение для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке в долгосрочной перспективе.

Выводы по Главе 1

Подводя итоги первой главы стоит отметить:

1. Организация состоит из людей, действующих сообща для достижения общих целей. Эти люди образуют коллектив с относительно ранжированными границами, общими правилами, специфической иерархией, своими системами коммуникации и процедур.
2. В любой организации возникают конфликты, исполняя как позитивные, так и негативные роли. Негативная роль очевидна и наиболее понятна, она проявляется в дезинтеграции системы, ухудшении или прекращении коммуникации между элементами организации, дезориентации в целях и нарастания негативного эмоционального фона. Однако, существует и позитивные роли конфликта, которые позволяют организации развиваться.
3. Для максимизации пользы и минимализации вреда от конфликта им необходимо управлять.
4. Управление структурными конфликтами осуществляется за счет формирования организационной и корпоративной культур.
5. Существует множество видов конфликтов в организации, затрагивающие все её элементы, находящиеся как на равных, так и на различных уровнях. В качестве субъектов конфликта могут выступать индивиды, группы и т.п.
6. Также можно выделить отношения между субъектами конфликта в организации, обусловливающие эффективное поведение и желаемый результат конфликта. Так, например конфликты, связанные с деловыми отношениями, наиболее эффективно регулируются посредством анализа проблемы, техник эффективного проведения деловых заседаний и решения проблемы, что и будет результатом.
7. Организация обладает огромным конфликтогенным потенциалом, и это обусловлено разнообразным набором причин.
8. Среди инструментария PR существует технологи, имеющая влияние на конфликтогенный потенциал компании: организационная и корпоративная культура.
9. Организационная и корпоративная культуры создают синтез и выстраивают вектор, в направлении которого организация будет развиваться в дальнейшем. На пересечении этого вектора находится инструментарий HR (Рисунок 9) HR-

Рисунок 9

Корпоративна культура

Организационная культура

**HR-технологии**

технологии - в общем смысле коммуникативные технологии, результат применения которых влияет на наличие или отсутствие конфликтов в организации, а также их профилактику.

1. Для дальнейшего исследования субъекта PR: компании «ЛенСпецСМУ» на предмет наличия эффективных технологий разрешения конфликтов, выраженных через систему ценностей, требуется провести комплексный системный анализ её корпоративной и организационной культуры.

2.1 Методология анализа внутрикорпоративной культуры как технологии управления конфликтами в компании «ЛенСпецСМУ»

2.1.1 Экспертное интервью статусных должностных лиц компании «ЛенСпецСМУ»

Экспертное интервью - прежде всего качественный место исследования, целью которого является получение экспертной оценки. В данном случае оценки конфликтогенного потенциала компании «ЛенСпецСМУ».

Для проведения такого исследования следует придерживаться определенной программы:

1. Постановка проблем. Проблематика исследования требует мнения руководителей разных подразделений высказать свою оценку по поводу состояния внутрикорпоративных коммуникаций, лояльности сотрудников бренду, позиционирования в качестве ответственного работодателя;
2. Определение круга вопросов. В соответствии с проблематикой был разработан список примерных вопросов, однако в процессе интервью оказалось достаточным обозначения проблематики для получения достоверной информации;
3. Выбор экспертов. В данном случае в качестве экспертов выступили руководители тех подразделений, в рамках которых осуществляется разработка корпоративной культуры и применение HR технологий: Духовный Михаил Анатольевич, директор департамента корпоративных коммуникаций и Цинченко Андрей Кузьмич, директор по персоналу;
4. Запись интервью на цифровой носитель;
5. Расшифровка аудиозаписи в формате MSWord ( транскрипт )
6. Итоговый анализ информации;

Среди безусловных плюсов метода можно отметить:

1. Получение развернутых данных по изучаемым вопросам;
2. Актуальность информации, самые «свежие» данные о рынке (экспертная оценка дается с позиции текущей рыночной ситуации);
3. Выявление способа мышления и подхода участников рынка к исследуемому предмету;
4. Возможность диагностики и формирования прогнозов.

В результате экспертных интервью, помимо проведенноео ранее кабинетного исследования были получены данные, позволившие преступить к выполнению следующего этапа исследования - SWOT-анализа корпоративной культуры.

2.1.2 SWOT-анализ корпоративной культуры компании «ЛенСпецСМУ»

Одним из методов анализа организационной культуры является ситуационный, или «SWOT (СВОТ)-анализ» (первые буквы английских слов: strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности и threats — опасности, угрозы), который может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

«Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды организации. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру. Кроме того, внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как и отдельные составляющие внутренней среды, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Так как организационная культура не имеет четкого проявления, то ее анализ на формальной основе весьма затруднен. Хотя, конечно, можно попытаться экспертно по приведенной форме оценить такие факторы, как наличие миссии, объединяющей деятельность сотрудников; наличие неких общих ценностей; гордость за свою организацию; система мотивации, четко увязанная с результатами работы сотрудников; психологический климат в коллективе и т.п.»[[113]](#footnote-114).

«Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического планирования состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы»[[114]](#footnote-115).

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда»[[115]](#footnote-116).

«Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз (опасностей) и возможностей.

Далее устанавливается связь между ними.

Для компании «ЛенСпецСМУ» был составлен список сильных и слабых сторон и представлен в Таблице 2.

|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Внешняя среда | 1. Работа в престижной компании
2. Выполнение требований СРО во всех стандартах
3. Получение поддержки правительства Санкт-Петербурга
 | 1. Высокий уровень конкуренции
2. Развитие системы применения корпоративных тренингов
3. Дефицит специалистов в области формирования внутрикорпоративных коммуникаций
 |
|  | Преимущества | Недостатки |
| Внутренняя среда | 1. Наличие близких доверительных отношений , Дружный коллектив
2. Клиенториентированность и гибкость взаимодействий
3. Узнаваемый бренд
4. Конкурентноспособная зарплата и постоянно улучшаюшаяся система стимулирования
5. Функциональные корпоративные мероприятия по поддержанию лояльности и внутренней сплоченности коллектива
6. Внутрикорпоративное обучение
7. Наличие положений о найме и адаптации
 | 1. Отсутствие регламента функционала
2. Отсутствие системы продвижения персонала
3. Отсутствие корпоративного кодекса
4. Отсутствие специалиста по внутренни коммуникациям
 |

Таблица 2

2.1.3 Анкетный опрос сотрудников компании «ЛенСпецСМУ»

Анкетный опрос - один из двух основных видов опросных методов, применяемый для получения эмпирической информации, касающейся объективных фактов, знаний, мнений, оценок, поведения. Существенной особенностью анкетного опроса является опосредованный характер взаимодействия между исследователем и респондентом, которые общаются при помощи анкеты, причем респондент сам читает предлагаемые ему вопросы и сам фиксирует свои ответы.

Виды анкетирования:

По числу респондентов

1. Индивидуальное анкетирование (один респондент)
2. Групповое анкетирование (несколько респондентов), Аудиторное анкетирование - методическая и организационная разновидность анкетирования, состоящая в одновременном заполнении анкет группой людей, собранных в одном помещении в соответствии с правилами выборочной процедуры.
3. Массовое анкетирование (от сотни до тысяч респондентов)

По полноте охвата

1. Сплошное (опрос всех представителей выборки)
2. Выборочное (опрос части выборки)

По типу контактов с респондентом

1. Очное (в присутствии исследователя-анкетёра)
2. Заочное (анкетёр отсутствует): Рассылка анкет по почте, Публикация анкет в прессе, Публикация анкет в Интернете, Вручение и сбор анкет по месту жительства, работы и т. д.

Анкетный опрос состоит из трех этапов, рассмотрим их внимательнее:

1. подготовительный опрос – сюда входит работа по составлению плана и графика исследования, опросы также подразумевают написание инструкции для интервьюеров, подбор вопросов, которые включает анкета, опрос по которой проводится, а также решение организационных вопросов;
2. оперативный опрос или непосредственно анкетирование;
3. подсчет результатов – обработка полученных данных исследования, опросы на финальной стадии подразумевают анализ и подведение итогов.

Проведение опроса требует, в качестве обязательного условия, строго соблюдения порядка всей процедуры – без этого нельзя достигнуть правдоподобных результатов исследования, опросы в противном случае не дадут необходимого результата.

К достоинствам анкетного опроса относятся: сравнительная экономичность; возможность охвата больших групп людей; применимость к самым различным сторонам жизни людей; хорошая формализуемость результатов; минимум влияния исследователя на опрашиваемого; оперативность; экономия средств и времени.

**В плане применения анкетного опроса для изучения состояния корпоративной культуры и её конфликтогенности такой опрос сотрудников компании «ЛенСпецСМУ» призван показать объем действительных ценностей в сравнении с заявленным в ходе экспертного интервью**.

Было проведено массовое анкетирование с использованием услуг сервиса Survio[[116]](#footnote-117) и физического распространения анкет седи персонала. Анкетирование было анонимным, анкета (см. Приложение) содержала 24 вопроса.

Некоторые результаты опроса представлены ниже на Рисунке 10, Рисунке 11 и Рисунке 12.

Рисунок 10

Рисунок 11

Рисунок 12

2.1.4 Контент-анализ корпоративного издания «Эталон Times»

Анализ документов − важная часть исследовательской работы. В рамках данной работы важно выявить соответствие ценностей, заявленных в миссии компании «ЛенСпецСМУ», с ценностями, которые разделяются сотрудниками компании.

При анализе мы исходили из следующих данных:

* статистические данные, предоставленные руководством компании и взятые из открытых источников на сайте;
* результаты проведенных исследований и опросов (изучение мотивации к труду, особенностей корпоративной культуры, лояльности персонала и т. п.);
* личное общение с сотрудниками;
* Контент-анализ корпоративного издания, которое должно являться носителем транслируемых ценностей рабочего коллектива. быть инструментом формирования корпоративной культуры и идеологии

**Совокупное наблюдение по обозначенным направлениям позволит сделать вывод о том, является ли корпоративная культура в компании «ЛенСпецСМУ» инструментом управления конфликтами в данной организации.**

Любое издание, в том числе и корпоративное, начинается с определения его концепции. Концепция издания – это замысел, воплощенный в структуре издания и его стилевом облике. Содержательная модель издания в первую очередь определяется запросами той аудитории, для которой она создается. Именно с учетом интересов аудитории и формируются стиль подачи и тематика материала, объем самого издания.

Корпоративное издание в том числе призвано решить целый ряд задач, в зависимости от упомянутой концепции:

1. Продвижение компании среди целевой аудитории;
2. Продвижение продуктов компании и укрепление торговой марки;
3. Информирование;
4. Позиционирование компании: её философия, идеология и направление деятельности;
5. Обучение сотрудников, развитие компании и персонала;
6. Адаптация персонала;
7. Внедрение и укрепление корпоративной культуры внутри компании;
8. Решение коммуникационных проблем внутри компании.

Как утверждает Лариса Рудакова, генеральный директор ИД «МедиаЛайн», который занимается разработкой и выпуском многих известных корпоративных изданий таких компаний как: «Мегафон», «Газпром», «Азбука вкуса», «Аэрофлот», «ЛСР», «Альфа Банк», «Банк Москва» и т. д., производство корпоративного издания следует рассматривать пошагово.

Первый шаг − корректно составленное техническое задание − верный путь к успеху. Техническое задание отражает идею и замысел, цель корпоративного издания и содержит ключевое послание руководства, отражающее миссию корпорации (компании, фирмы, организации).

Второй шаг – разработка концепции издания:

- описание аудитории издания (пол, возраст, доход, занимаемое положение, стилистические пристрастия, манера потребления и тому подобное),

- технические характеристики издания,

- Периодичность выхода

- описание целей и задач, миссии издания,

- варианты названия издания,

- рубрикатор (пополосный план) издания,

- описание средств и методов (организационных, редакционных, дизайнерских, информационных, жанровых, стилистических и тому подобное), которые будут применяться при производстве издания,

* принципы подхода к дизайну.

Третий шаг - подробное описание аудитории издания. В данном конкретном случае выбрана внутрикорпоративная аудитория, сотрудники центрального офиса «ЛенСпецСМУ».

Четвертый шаг - технические характеристики:

- формат издания,

- полосность (объем),

- качество бумаги (газетная, офсетная, глянцевая или матовая, плотность бумаги),

- тип скрепления,

- печать черно-белая, с использованием фирменного цвета, полноцветная печать, печать с использованием пятого цвета,

- тираж,

- периодичность,

- система распространения;

Пятый шаг - цели, задачи и миссия издания.

Цель издания – это те изменения в жизни компании, которые должны произойти с появлением издания.

Задачи издания – это конкретизация целей издания. Для всех трех типов корпоративных СМИ задачи связаны с улучшением результатов по нескольким сходным параметрам: информированность, лояльность, удовлетворенность, мотивация.

Миссия издания – расширенный вариант слогана, который мог бы быть написан под названием издания. Формулировка миссии объединяет в себе послание руководства, цели, поставленные перед изданием, а также то, ради чего издание будут с интересом читать представители целевой аудитории.

Шестой шаг - название. Название может быть аккумулировано за счет креативных ресурсов организации. Например, методом «мозгового штурма», или спомощью опроса сотрудников или объявив конкурс на самое подходящее название.

Седьмой шаг - структура издания. Рубрикатор и пополосный план издания определяет его внешний вид и доступность для чтения. А также структура позволит достичь единообразия выпусков и оправдать ожидания целевой аудитории, облегчить возможность поиска нужной информации.

Восьмой шаг - средства и методы издания.

На этом этапе для начала необходимо создать список организационных мероприятий, необходимых для реализации концепции:

1) создание редакционного совета,

2) внедрение системы перспективного тематического планирования с участием редакционного совета,

3) создание регламента согласования материалов,

4) определение исполнителя: полный или частичный аутсорсинг либо создание внутренней редакции,

5) сведение и утверждение примерного бюджета при разных вариантах производства (на аутсорсинге или внутри компании).

Далее необходимо описать основные принципы редакционной политики, продумав ключевые аспекты такие как:

* источники информации
* подходы к визуальному ряду. Следует указать степень соответствия дизайн-концепции так называемого «брендбука» компании, соотношение визуальной и текстовой информации в издании. Для журналов обязательно надо описать визуальное решение обложки, а также можно указать стилистику визуального ряда.
* стилистика текстов. Её можно описать в соответствии с портретом целевой аудитории. Здесь можно перечислить основные журналистские жанры, которые будут использоваться при подготовке публикаций.

Девятый шаг - дизайн концепция издания. Визуальная концепция издания.

Не следует забывать основополагающий фактор, находящийся в центре внимания - аудитория. Ведь именно аудитория является тем реципиентом, на которого нацелено влияние руководства и трансляция именно тех ценностей, которые лежат в основе деятельности компании и взаимодействия её сотрудников.

Корпоративная газета компании «ЛенСпецСМУ» носит название «Эталон Times». Издателем является ЗАО «Управляющая компания «Эталон». Тираж издания 5 000 экземпляров. Периодичность - 12 раз в год. Объем - 8 полос. Язык - русский.

Особенности издания:

Издание полностью соответствует формату газеты, имеет формат А2. Все графические материалы и фотографии представлены в высоком разрешении и надлежащем качестве. Первый разворот занимают актуальные новости компании чаще всего представленные в виде интервью и отчета. Следует заметить, что структура издание не имеет должной четкости, рубрикатор смещается от номера к номеру, очевиден процесс формирования представления о структуре издания.

Газета изобилует визуальными материалами: иллюстрациями и фотографиями, что облегчает восприятие. Главная тема номера всегда освещает достижения компании на рынке.

Газета зачастую освящает внутренние информационные поводы: корпоративные программы, юбилеи и дни рождения, программы социальной ответственности, инициированные руководством и благотворительные программы. Информация из вне поступает редко.

Как было сказано выше, четкая структура корпоративного издания сложно идентифицируется, отсутствует четкий рубрикатор. Хаотично представлены следующие рубрики: «Новости», «Интервью», «Проекты», «Созидающий мир», «Ценные идеи», «Поздравляем юбиляров», «О главном», «Большая стройка», «Кадровая политика», «Карьера», «Шутим», «Вокруг смеха». Стабильно повторяются лишь некоторые разделы: «Новости», «Интервью», «Проекты», «Созидающий мир», «О главном», «Большая стройка».

Тематика журнала представена в Таблице 3.

|  |  |
| --- | --- |
| Тематика | Количество статей |
| №1 | №2 | №3 |
| - обращение руководителей компании | 1 | 1 |  |
| - новости компании | 2 | 3 | 2 |
| - новости о ходе строительства | 2 | 2 | 3 |
| - отчетность | 2 |  |  |
| - культурные мероприятия (внекорпоративные) | 1 | 2 |  |
| - культурные мероприятия (корпоративные) | 2 |  | 2 |
| - социальная ответственность |  |  | 1 |
| - кадровая политика |  | 1 | 2 |
| - юбилеи | 2 | 1 | 1 |
| - юмор |  | 1 | 1 |

Таблица 3

В журнале присутствуют интервью знаковых экспертов - сотрудников компании, их мнения на различные внутрикорпоративные события.

Также широко освещена инициированная генеральным директором компании акции «Созидающий мир». Эта акция - совокупность мероприятий, в основе которых лежит благотворительная деятельность организации, призванная укрепить её имидж. «Созидающий мир» - выставки детского творчества, благотворительные аукционы, путешествия петербургских художников в рамках программы «Мир глазами петербургских художников».

В результате анализа материалов издания на предмет отражения ценностей организации стало ясно, что несмотря на некоторые структурные недостатки, газета «Эталон Тimes» соответствует целевому назначению. Наличие указанных ценностей выражается как в тематике статей, так и в наличии большого объема упоминаний семантических единиц, составляющих ассоциативный ряд с указанными ценностями (см. Таблица 4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ценности | Семантические единицы ассоциативного ряда | Количество упоминаний |
| Амбициозность | первый, лучший, профессиональный, самый | 32 |
| Компетентность | профессиональный, эксперт, уровень, оценка, способность, повышение, стремление, степень, ум, управление | 43 |
| Лояльность компании к команде | дружеский, верность, демонстрация, гарантия, сотрудничество, компания, коллектив | 64 |
| Надежность | ответственность, безопасность, на века, достоверность, обеспечение, честность,гибкость, технология, техника | 37 |

Таблица 2

2.2. Результаты анализа корпоративной и организационной культуры компании «ЛенСпецСМУ»

Исходя из данных о компании «ЛенСпецСМУ», полученных в результате системного анализа можно сделать вывод:

1. Конфликтогенный потенциал компании нивелирован средствами внутреннего PR. Актуализированных конфликтов в ходе исследования не выявлено.
2. Ценности - источник ситуаций предельного обострения противоречий в том случае, если они различны. В данном случае в компании «ЛенСпецСМУ» заявленные ценности соответствуют реальным.
3. Также выявленные ценности выражены в корпоративном издании, траслируются через него.
4. SWOT-анализ корпоративной и организационной культуры выявили возможные стратегии развития, графически отраженные в Таблице 5.

|  | Преимущества | Недостатки |
| --- | --- | --- |
| О | Как «ЛенСпецСМУ» может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей?**Стратегия:**Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей | Как «ЛенСпецСМУ» может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей?**Стратегия:** Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей |
| Возможности | 1. Увеличение объема мероприятий, направленных на узнаваемость не только бренда ЛенСпецСМУ как строительной компании, но и как HR-бренда;
2. Взаимодействие с правительством Санкт-Петербурга на уровне работодателя
 | 1. Разработка этического кодекса;
2. Систематизация коммуникаций внутри организации;
3. Сотрудничесвто с правительством Санкт-Петербурга
 |
| Т | Как «ЛенСпецСМУ» может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз?**Стратегия:** Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз | Как «ЛенСпецСМУ» может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз?**Стратегия:** Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз. |
| Угрозы | 1. Поддержание внедренных ценностей
2. Поддержание уровня заработной платы
3. Формирование собственной системы обучения и повышения квалификации
4. Рекрутинг высококвалифицированных специалистов по связям с общественностью для работы с внутрикорпоративными коммуникациями.
 | 1. Внедрение письменных стандартов корпоративной культуры
2. Создание собственного этического кодекса
3. Создание собственного центра обучения и повышения квалификации
 |

Таблица 5

Исходя из выше перечисленного, можно сказать, что PR-технологии управления внутрикорпоративными конфликтами оправдали своё значение. В структуре такой компании как «ЛенСпецСМУ» корпоративная и организационная культуры образовали такую систему, в которой конфликты сведены к минимуму. А наличествующая система ценностей переводит разрушительную силу противоречий в инструмент эволюции. Конфликты на всех уровнях подчинены ценностям, а ценности компании «ЛенСпецСМУ» установились за счет эффективного использования коммуникативных технологий.

Несмотря на то, что установленные ценности имеют фундаментальный характер, они не закреплены документально. У компании «ЛенСпецСМУ» нет выработанного этического кодекса.

В нынешних условиях экономического спада настроения коллектива за счет выстроенных ценностях находятся на высоком уровне. Работодатель оценивается как надежный. Внутрикорпоративные коммуникации выстроены таким образом, что лояльность сотрудников находится на высоком уровне и постоянно поддерживается различными мероприятиям: выступлениями первых лиц компании, корпоративными мероприятиями (праздники, субботники, благотворительные акции), широким освещением деятельности в корпоративном издании. Однако, мероприятия, направленные на наращивание паблицитного капитала в среде такой группы общественности как сотрудники компании, имеют стихийный характер. Среди обязательных мероприятий можно выделить такие, которые приурочены к праздникам: новый год, день строителя, 8 марта, 23 февраля. Остальные мероприятия организуются по мере возможностей и занятости подразделения по работе с персоналом.

В целом следует отметить присутствие большого числа наработок в плане управления коммуникативными процессами в целом, не только конфликтными, но отсутствия их систематизации и формализации.

2.3 Рекомендации по оптимизации организационной и корпоративной культуры

При планировании изменений корпоративной культуры следует помнить, что ее совершенствование зависит, прежде всего, от высшего руководства организации. В идеале именно оно должно поставить вполне определенные задачи, отражающие желаемое состояние, а рабочая группа, в составе которой обязательны представители организации, − наметить пути достижения поставленной цели. При этом задачи руководства должны быть «совместимыми» между собой и реалистичными. Например, вряд ли можно будет реализовать цель сформировать высокую инициативность сотрудников при строгом соблюдении жестких и многочисленных инструкций или добиться высокого уровня взаимопомощи между сотрудниками при культивировании индивидуальной конкуренции и соперничества.

Серьезные преобразования корпоративной культуры требуют разработки специальной многоэтапной программы с обязательным участием ведущих специалистов организации и первого руководителя. Для формирования предложений по оптимизации культуры целесообразен подход поэлементного рассмотрения культуры и соответствующих мер ее оптимизации. При этом лучше начать не с поверхностного, а с глубинного уровня, а в нем – с системы ценностей.

В основе корпоративной культуры лежат ценности, определяющие моральные принципы сотрудников, их трудовое поведение, правила межличностного общения и т.д. Организация, желающая быть эффективной, должна иметь систему ценностей, которые необходимо привести в соответствие со спецификой деятельности организации, ее предназначением. При формировании системы ценностей желательно учесть и те, которые являются важными в жизни работников вообще, а не только в работе. Разработанный проект системы ценностей подлежит обязательному обсуждению в коллективе (и по форме и по содержанию), поскольку очень важно, чтобы, во-первых, ценности разделялись большинством сотрудников, а во-вторых, работники изначально чувствовали свою причастность к формированию основ корпоративной культуры. Однако следует помнить, что необходимо не просто обозначить основные ценности организации, а всемерно их воплощать в жизнь. Принятая система ценностей должна оказаться в центре внимания всех мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры. Так, считается очень важным ознакомление с системой ценностей организации при принятии на работу, при проведении обучающих семинаров, курсов, лекций.

В случае с компанией «ЛенСпецСМУ» мы видим, что система ценностей вписана в существующий коллектив и служит инструментом управления конфликтами.

В свете выявленных тенденций развития компании было принято решение институциализированть появление ценности в этический кодекс, представленный в Приложении.

Этический кодекс регулирует межличностные отношения в фирме, и придают моральный смысл совместной деятельности людей. Главной задачей создания этического кодекса является формирование положительного отношения к компании или профессии в обществе. Другой не менее важной задачей такого документа является помощь каждому сотруднику в коллективе в рамках «правильного» поведения по отношению к коллегам или/и клиентам. При этом еще одной задачей этического кодекса служит легкость управления коллективом в целом: когда сотрудники знают что и как нужно делать, придерживаются единых стандартов обслуживания, управлять такой компанией намного легче, чем той, где царит хаос, разброд и шатания.

Самыми первыми этическими кодексами в истории человечества были своды правил и норм поведения различных религиозных конфессий. Всем известные «Десять заповедей» из Ветхового завета – это один из ранних источников составления этического кодекса.

В современном обществе существует два вида этических кодексов: профессиональный, написанный для работников какой-то профессии, и корпоративный, объединяющий и регулирующий поведение всех членов единого коллектива. В качестве примера профессионального кодекса чести можно привести этический кодекс для врачей – клятву Гиппократа. Существуют кодексы этики в среде журналистов, психотерапевтов, судей, адвокатов, риэлторов, социальных работников, медиков и других направлений деятельности. У каждого их этих профессиональных кодексов существуют важнейшие задачи – формирование доверия к профессии со стороны клиентов и повышение статуса и уважения в профессии.

Для корпоративных кодексов этики значимые дилеммы задаются руководством организации или предприятия, они нужны для того, чтобы установить приоритеты в отношениях всего коллектива и регламентировать их взаимодействие.

Обычно этические кодексы предприятий состоят из двух частей: идеологической, в которой описывается миссия, цели и задачи компании, и стандартной, то есть нормативной, содержащей конкретные нормы поведения внутри коллектива. Так решаются управленческие задачи, а часть, описывающая миссии компании, имеет своей целью прививание корпоративной культуры и строительство единой команды, нацеленной на глобальную цель.

В профессиональных кодексах этики идеологическая часть может отсутствовать, и весь документ может содержать лишь описание содержания этических норм той или иной профессии, регламентируя поведение сотрудников в затруднительных ситуациях.

Создание этического кодекса опирается на следующие базовые принципы:

1. Определение интересов всех сотрудников и клиентов компании;
2. Отражение этих интересов в документе в доступной для понимания форме;
3. Создание плана и проекта кодекса;
4. Создание конкретных критериев оценки действий сотрудников согласно пунктам кодекса;
5. Создание систем и методов поощрения сотрудников, которые четко и грамотно выполняют все пункты кодекса;
6. Создание профилактических мер, способствующих предотвращению нарушений кодекса;
7. Создание мер наказания за нарушение норм и правил поведения;
8. Создание плана внедрения кодекса в компании и назначение ответственных сотрудников за этот процесс;
9. Организация обсуждения каждого пункта кодекса чести на разных уровнях коллектива: среди собственников бизнеса, руководства, линейного персонала;
10. Принятие кодекса этики на общем собрании коллектива;
11. Распространение текста кодекса среди всего коллектива, размещение на сайте компании;
12. Создание условий для практического внедрения кодекса в жизнь.

Свод этических правил создает особые границы поведения, его цель – предотвратить неэтичное поведение в рамках коллектива, в общении с клиентами. Заданные ориентиры в какой-то мере ограничивают личную свободу сотрудников и гасят инициативу. Баланс может быть достигнут лишь в том случае, если этический кодекс компании содержит запреты в сфере принципиальных форм поведения и не занимает главенствующую роль в документе, оставляя возможность проявления личных свобод сотрудников, помогая им раскрыть свой внутренний потенциал. Главное помнить, что насадить корпоративную культуру и заставить исполнять этический кодекс насильно невозможно. Потому на каждом этапе создания и внедрения этого документа должны работать группы сотрудников, чьи интересы затронуты в этом кодексе. Этический кодекс будет работать только тогда, когда каждый сотрудник примет его за основу самостоятельно.

Заключение

Конфликты в организации способны выполнять как позитивную так и негативную роль, поэтому управление конфликтным потенциалом - одна из важных задач, стоящих перед руководством. Конфликты находят своё выражение в коммуникации, тогда коммуникативные технологии как метод управления конфликтами - первое и единственное средство их урегулирования, разрешения и управления. Эффективное использование таких коммуникативных технологий как внутрикорпоративны PR ведет к приобретению возможности создать такую систему, структура которой будет оказывать сопротивление негативному влиянию конфликтов и внедрять позитивные результаты конфликта, адаптируясь под меняющиеся условия объективной реальности.

Целью данного исследования являлось доказать эффективности системы внутрикорпоративных коммуникаций как инструмента управления конфликтами в организации.

Для достижения поставленной цели был выполнен ряд задач, определенных во введении. В рамках этих задач был проведен систематизированный анализ литературы для определения понятийного аппарата исследования. Также была выявлена взаимосвязь между развитыми коммуникативными технологиями и конфликтогенным потенциалом. Под развитыми коммуникативными технологиями понимается инструментарий PR.

В результате использования глубинного экспертного интервью, SWOT-анализа, анонимного анкетного опроса и контент-анализа было выявлено:

1. Взаимосвязь между использованием коммуникативных технологий и управлением конфликтами;
2. Отсутствие актуализированных конфликтов;
3. Отсутствие предпосылок для формирования системных конфликтов за счет соответствия заявленных руководством компании «ЛенСпецСМУ» ценностей и ценностей, разделяемых сотрудниками компании;
4. Успешное использование корпоративного издания «Эталон Times» для трансляции ценностей и профилактики конфликтного взаимодействия;
5. Высокий уровень заинтересованности руководства компании «ЛенСпецСМУ» в позиционировании в качестве ответственного работодателя, за счет формирования бесконфликтной структуры;
6. Отсутствие формализованной структуры применения PR инструментария;
7. Отсутствие лица, ответственного за внутрикорпоративные коммуникации.

В результате проведенного исследования подтвердилась гипотеза о том, что эффективное использование коммуникативных технологий внутри организации позволяет не только управлять конфликтами, но и избежать их.

Для оптимизации внутрикорпоративной культуры компании в диссертации предложен этический кодекс для компании «ЛенСпецСМУ», где декларируются корпоративные ценности компании. Этический кодекс рекомендован к внедрению.

Список литературы

Backhaus, K. Tikoo, S. Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International, Vol. 9, No. 5, 2004.

Barrow, S., Mosley, R. The Employer Brand. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2005

Davies G. Employer branding and it’s influence on managers, European Journal of Marketing, Vol. 42, 5, p. 667-681, 2008

Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, No. 6, 2010

Gaddam, S. Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management, The Icfai Journal of Soft Skills, Vol. 2, No. 1, 2008.

1. John D. Adams, Successful Change Paying Attention to the Intangibles, Od Practitiner, vol.35, №4, 2003.

Lievens, F. & Highhouse, S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer, Personnel Psychology, Vol 56, 2003.

Mosley, R. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand, Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 2, 2007.

Абельмас Н.В. Универсальный справочник по Паблик Рилешнз. Ростов-на-Дону, 2008.

Абчук В.А. Менеджмент. СПБ., 2002.

Аксенова Е.Л, Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Управление персоналом. М., 2007.

1. Анцупов А. Я. Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 4-е изд, испр. и доп. – М.: Эксмо, 2011.

Блэк С. Паблик Рилейшнз. Что это такое? М., 1990.

Бодуан Ж.П. Энциклопедия паблик рилейшенс. М., 2009.

1. Бортник Е. М. Управление связями с общественностью: Учебное пособие - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.

Гавра Д.П. Основы теории коммуникации Учеб.пособие для бакалавров и специалистов. СПб. : Питер, 2011.

Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR Учебное пособие. — СПб.: НОУ «Невский институт языка и культуры», 2006.

1. Герхард Шварц, Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов, СПб, Изд-тво Вернера Регена, 2007, 296 –с.
2. Гончаров В.И. Менеджмент. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624с., с. 20

Гришина Н.В., Психология конфликта, СПб, Питер, 2003, С. 30.

1. Гришина Н.В., Психология конфликта, СПб, Питер, 2003.

Гущин А. В. Корпоративная культура организции, Москва: Лаборатория книги, 2012

1. Дафт Р., Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», 2006.

Джабиев А.П. Торговое право России. –М., 2001.

Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М., 2003.

1. Дмитриев А. В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2000.

Зайцев В., Уткин Е. Сколько стоит добрая молва? // Россия молодая. 1993. № 6.

Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. М., 1995.

1. Иванова Т. Ю., В. И. Приходько, Теория организации, СПб.: Питер, 2004.

Ильин А.С. Теория и практика связей с общественностью. М., 2009.

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336с., с 21
2. Капитонов А. Э. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005.

Капитонов Э.А., Зинченко Г.П.¸ Капитонов А.Э. Управление общественными отношениями. М. – Ростов-на-Дону, 2008.

Кибанов А. [Управление персоналом организации.](http://www.books.ru/shop/books/73727)-М., 2001.

Китчен Ф. Паблик рилейшнз. Принципы и практика. М., 2004

Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 4-е изд, испр. и доп. – М.: Эксмо, 2011

1. Конфликтология: учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 2000.

Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз. М., 2000.

Корсакова А.А., Звхврова Т.И., Москва: издательский центр Евразийского открытого института, 2008.

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 10-е изд. (Marketing management: analysis, planning, implementation, and control)/Спб: Питер, 2003.

Кочеткова А.В., Филиппов В.Н., Скворцов Я.Л., Тарасов А.С. Теория и практика связей с общественностью СПб.: Питер, 2009.

Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005.

1. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В., Теория организации, СПб, Питер, 2004

Лебедева И. Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях Японии // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».-1990.- № 6.

Майстер Д.. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги.-М., 2003.

1. Максутов Р.Р. Восстановительная медиация: идеи и технологии. М.: Институт права и публичной политики, 2009.
2. Мастенбрук У., Управление конфликтными ситуациями и развитие организации, 1996, электронный источник
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003.

Минаева JI. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: учебное пособие. М., 2010

1. Нагаева Е. А. Управление имиджем вуза // Управление персоналом. - 2005. - №3
2. Новиченкова А. Оправданные ожидания // Управление компанией. - 2007. - №6

Олдкорн Р. Основы менеджмента. –М., 1999.

1. Орчаков О.А., Теория организации, учебное пособие, Издание второе.– М.: МИЭМП, 2007.

Осовицкая Н. А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России СПб.: Питер, 2012.

 Осовицкая Н. А.HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучене, геймификация и еще 15 эффективных практик, СПб.:Питер, 2014

Пелих С.А. Производственный менеджмент. Управление предприятием.-М., 2003.

Пономарев Н.Ф. Связи с общественностью: социально-психологические аспекты. СПб., 2008.

Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. Пенза, 2003

1. Смирнов С.В., Мурашова Е.П. Организационное поведение - управление поведением человека в организации, учебное пособие, М.: МГИУ, 1999, 67 – с.

Сорокина А.А. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М., 2007

1. Томилова М. В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - №1.
2. Ушакова Н. В. Имиджеология: Учебное пособие - М..: Издательское-Торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. - С. 79-80
3. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях" (с изменениями и дополнениями) // Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: http://base.garant.ru

Федеральный закон от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе» // Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: http://base.garant.ru

Федеральный закон от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе» // Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: <http://base.garant.ru>

Филатова О. Г. Основы бизнес-PR: учебное пособие. СПб., 2012.

Цой Л.Н., Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов, М.: Книжный мир, 2007, 352 с., электронный источник, URL http://ecsocman.hse.ru/text/35874442/

1. Цой Л.Н., Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов, М.: Книжный мир, 2007

Чумиков А. Н. Связи с общественностью: теория и практика: учебник. 6-е изд. М., 2010.

Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. М., 2007.

Шарков Ф.И. Реклама и связи с общественностью: коммуникативная и интегративная сущность кампаний. М., 2007.

Шварц Г., Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов, СПб, Изд-тво Вернера Регена, 2007.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.

Электронные исочники

1. perspektiva.ru – интернет-журнал. URL: http://www.eperspektiva.
2. Ричард Х. Холл - Организации: структуры, процессы, результаты, электронный источник, URL <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=857646>

Осипова Е., Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента / Е. Осипова. – [электронный ресурс] . URL: //<http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411>

1. Кейт Кинан, Эффективное управление: Эксмо; Москва; 2006, электронный источник, <http://mirknig.com/knigi/business/1181290209-yeffektivnoe-upravlenie.html>
2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии, URL <http://www.koob.ru/emeljanov/emeljanov_praktikum_po_konfliktologii>
3. Б.З. Мильнер,  Теория организации, электронный источник, URL <http://www.twirpx.com/file/267666/>

Гавра Д.П. Социально-коммуникативные технологии: сущность, структура, функции <http://www.twirpx.com/file/129668/>

 Корпоративный сайт компании «ЛенСпецСМУ» http://www.lenspecsmu.ru/

Приложение

Анкета

**Анкета для определения проблем
коммуникации и получения обратной связи,**

**компании «ЛенСпецСМУ»**

Уважаемые коллеги! Мы проводим анкетирование сотрудников по ряду вопросов, касающихся условий работы в «ЛенСпецСМУ». Ваши советы помогут выяснить реальные интересы персонала и максимально учесть их при формировании эффективной коммуникации. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обрабатываться статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

Инструкция:

Отметьте свое согласие с тем или иным вариантом, поставив любой знак в квадрате рядом с ответом.

Вы можете выбрать только один ответ, кроме тех вопросов, где предусмотрено несколько ответов.

Перед началом заполнения анкеты, укажите, пожалуйста:

Ваш возраст:

до 25 лет

25-35 лет

 старше 35 лет

Пол:

* мужской
* женский

Стаж работы в компании:

* до 3 мес.
* 3-6 мес.
* 6-12 мес.
* свыше 1 года

1. Назовите основные цели (выберите нужное):

* Компании: максимизация прибыли, создание конкурентноспособного продукта, увеличение объемов строительства, оптимизация основных показателей деятельности
* Вашего подразделения

2. Ваша должностная инструкция:

* полностью соответствует выполняемой Вами работе
* в основном соответствует Вашим реальным обязанностям
* не соответствует реально выполняемой Вами работе
* Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

3. Должностная инструкция чаще имеет для Вас следующее значение:

* помогает определить границы Ваших обязанностей и полномочий
* стесняет, мешает реализации Ваших профессиональных знаний
* необходима в ситуациях, связанных с отчетностью
* не имеет влияния на вашу работу

4. Результаты работы, которых Вы должны достичь:

* определены на словах Вашим руководителем
* определены в регламентирующих документах
* не определены (определяются Вами самостоятельно)
* трудно измерить в количественно-качественных показателях

5. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:

* объективны и Вам известны
* субъективны и Вам не известны
* Вам не известны

6. Структурные изменения в компании, которые затрагивали Вас:

(группы А и Б отмечайте отдельно)

А

* привели к повышению эффективности работы
* повысили эффективность работы, но необходимы их более тщательное планирование и подготовка
* не оправданы и привели к снижению эффективности работы

Б

* учитывали интересы и компании, и сотрудников
* проводились без учета интересов сотрудников
* учитывали интересы отдельных руководителей и сотрудников

7. Вам известны перспективы развития компании:

* на год
* на месяц
* меньше месяца
* не известны

Вашего подразделения:

* на год
* на месяц
* меньше месяца
* не известны

Ваши личные перспективы:

* на год
* на месяц
* меньше месяца
* не известны

8. Как Вы считаете, достаточно ли ценят Ваш труд:

коллеги:

* да
* нет

руководитель подразделения:

* да
* нет

руководитель компании:

* да
* нет

9. Специалисты Вашей квалификации в других компаниях получают зарплату:

* примерно такую же
* выше
* ниже
* другое

10. Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:

* как регулярное дополнение к зарплате
* за успешное выполнение работы (проекта, задания)
* нерегулярно
* не получали премии
* другое

11. Для качественного и полного выполнения Вашей работы представленные Вам полномочия:

* достаточны
* возможно их расширение
* необходимо их расширение

12. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:

* полностью
* не полностью
* в отдельных случаях
* совсем нет

13. В вашей организации руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:

* согласен
* не согласен
* не знаю

14. Продвижение по службе сотрудников нашей компании в

наибольшей степени зависит от: (здесь можно выбрать до двух ответов)

* собственной активности и стремления сотрудника
* уровня профессионализма сотрудника
* личного отношения руководителя к сотруднику
* «нужных» контактов сотрудников на разных уровнях
* наличия свободных вакансий
* соответствия сотрудника формальным признакам (стаж, пол, образование)
* другое

15. Наиболее реальные перспективы своего должностного роста Вы видите:

* в Вашем подразделение
* в другом подразделение
* реальных перспектив должностного роста Вы не видите
* Вы не стремитесь к должностному росту

16. Для Вашего профессионального роста необходимо:

* иметь достаточно времени для самостоятельного обучения
* посещать дополнительные курсы
* получить высшее образование
* иметь возможность время от времени менять работу внутри компании
* набрать достаточный стаж работы по специальности
* другое

17. Вы видите свое профессиональное развитие, прежде всего, как (до двух ответов):

* совершенствование профессиональных знаний и накопление опыта
* перемещение в другие подразделения
* продвижение на руководящую должность в своем подразделении
* руководство отдельными проектами без занятия руководящей должности

18. Возможность перехода в другое подразделение Вы рассматриваете как:

* более полное использование способностей и профессиональных знаний
* возможность узнать что-то новое и вырасти профессионально
* вынужденный шаг, необходимость
* предпочитаете совершенствование в рамках нынешней специальности

19. Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места (можно выбрать любое количество ответов):

* количество людей в одном помещении
* площадь рабочего места
* дизайн и планировка рабочих мест
* кондиционирование воздуха в помещениях
* освещенность
* уровень шума
* время начала и окончания рабочего дня
* организация питания сотрудников
* техническая оснащенность
* программное обеспечение
* обеспеченность литературой по специальности
* оперативность поступления информации из внешних источников
* другое

20. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе (любое количество ответов):

* в нашем коллективе не бывает конфликтов
* неудачное распределение должностных обязанностей
* сверхурочные работы
* оплата труда
* стиль руководства начальника
* однородный (преимущественно женский или мужской состав)
* несовместимость отдельных работников
* другое

21. Вы считаете, что самыми необходимыми льготами являются:

22. В какой информации Вы испытываете недостаток (любое количество ответов):

* информации о деятельности и услугах компании
* политике администрации
* информации о деятельности смежных подразделений
* у Вас достаточно информации
* другое

23. Вы информированы о целях, основных задачах и приоритетных направлениях деятельности компании:

* очень хорошо
* вполне достаточно
* недостаточно
* плохо
* затрудняюсь ответить

24. О достижениях отдельных сотрудников и коллективов компании Вы:

* узнаете регулярно
* получаете информацию, но не регулярно
* узнаете “по слухам”
* имеете приблизительное представление
* не знаете ничего
* Вам это неинтересно

Благодарим за сотрудничество!

Таблица «Подходы к сущности понятия «имидж организации»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Имидж организации как «образ» |
| Больщой энциклопедический словарь | Имидж организации - это образ…предприятия, совокупность ассоциаций и впечатлений, который складывается в сознании людей и связывается с конкретным представлением. |
| Доти Д. | Имидж организации - это всё и все, имеющие хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам… Это произведение, постоянно создающееся как словами, так и образами, которые причудливо перемешиваются и превращаются в единый комплекс. |
| Перелыгина И.В. | Имидж организации - это такой символический образ организации, создаваемый в процессе субъекта-субъектного взаимодействия, в составе которого имеются элементы, которые провоцируют восприятие данной организации как субъекта. |
| Алешина И. В. | Организационный имидж - это образ организации в представлении групп общественности. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к ресурсам. |
| Синева И. М. | Организационный имидж - это образ организации в представлении групп общественности. Коммерческий успех любого предприятия в течение длительного времени определяется устойчивым получение прибыли посредствам реализации потребителям производимой продукции (услуг) и заключается в умении добиться того, чтобы покупатели в условиях конкуренции отдавали предпочтение именно данной продукции. В немалой степени стабильному коммерческому успеху предприятия способствует его позитивный имидж. |
| Семенов А. К.Маслова Е. Л. | Имидж организации - специально проектируемый в интересах фирмы, основанный на особенностях деятельности, внутренних закономерностях, свойствах, достоинствах, качествах и характеристиках образ, который целенаправленно внедряется в сознание (подсознание) целевой аудитории, соответствует её ожиданиям и помогает отличить фирму от аналогичных. |
| Имидж организации как «восприятие» |
| Котлер Ф. | Имидж - восприятие или её товаров обществом. |
| Томилова М. В. | Имидж фирмы - целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в её памяти информации о различных сторонах деятельности организации. |
| Шарков Ф. И. | Имидж организации - это общественное восприятие организации, которе складывается из опыта личного общения с ней, на основе сообщений СМИ, слухов и т. д. |
| Лукиева Е. Б. | Имидж фирмы - совокупное общественное восприятие компании или фирмы многими людьми. Впечатление о фирме формируются на основе личных контактов человека с фирмой; на основе слухов, циркулирующих в обществе; из сообщений средств массовой информации. |
| Имидж организации как «совокупность элементов» |
| Гловань Я. В. | Имидж организации - согласованность всех элементов визуальной коммуникации компании, передающая публике основную идею о компании и создающая благоприятный отклик, увеличивающий степень доверия клиентов и партнеров компании. |
| Бортник Е. М.Коротков Э. М.Никитаева А. Ю. | Имидж организации - совокупность ряда переменных, с преобладающей над содержанием формой, вариант самподачи с акцентированием внимания на лучших качествах, повышением самооценки и авторитета у потенциальных работодателя, а также ключ к успеху в развитии концепции общественных связей . Собственным имиджем обладает организация в целом, её отдельные подразделения, руководители, продукты и т. п. |
| Алехина И. В. | Имидж фирмы - это комплексное понятие, включающее в себя интерьер помещений , внешний вид сотрудников, форму и манеры их общения между собой и с посетителями, правильную организацию переговорного процесса и много другое. |

Таблица «Сравнение понятийных категорий «имидж организации» и «репутация организации»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сравнительная характеристика | Имидж организации | Репутация организации |
| Степень объективности | Более субъективное понятие | Более объективное понятие |
| Создание | Искусственно созданный миф, не всегда соответствующий мнению общественности. Это то, что организация говорит о себе. | Заслуженное, завоеванное мнение общественности. Отрадение того, что организация в действительности делает. |
| Связь с организацией | Может являться легендой, искусственно созданным образом без реального подтверждения. | Непосредственно связана с организацией, заслушивается в процессе деятельности организации. |
| Примеры инструментов создания | Внешняя атрибутика, фирменный стиль, рекламная сувенирная продукция, PR, реклама. | Участие в профессиональных мероприятиях, членство в профессиональных организациях, благотоворительность, меценатство. |
| Степень рациональности | Иррационален, не требует обязательного осознания и критической оценки. | Рациональна, предполагает реальную оценку качеств компании и её деятельности. |

Этический кодекс

ВВЕДЕНИЕ

Кодекс корпоративной этики (далее - Кодекс) ЗАО «ЛенСпецСМУ» (далее – «Общество») закрепляет корпоративные ценности Общества, а также определяет основанные на них и принятые в Обществе наиболее важные правила делового поведения.

При разработке Кодекса учтены общепринятые нормы корпоративной и деловой этики, а также опыт лучших российских и зарубежных практик корпоративного управления.

Кодекс распространяется на работников Общества. Положения Кодекса являются базовыми для подконтрольных Обществу лиц, под которыми по тексту настоящего Кодекса понимаются лица, в отношении которых Общество (прямо или косвенно, самостоятельно или совместно со своими аффилированными лицами) может определять их действия (решения), в том числе в силу преобладающего участия в уставном капитале или иным образом.

Кодекс в части, не противоречащей существу имеющихся обязательств, имеет рекомендательный характер для физических лиц, работающих по гражданско- правовым договорам, заключенным с Обществом, а также для подрядчиков и консультантов, являющихся агентами, исполняющими поручения, либо представляющими Общество перед третьими лицами, если их действия осуществляются от имени Общества.

В случае, если отдельные положения Кодекса войдут в противоречие с действующим законодательством, применяются положения действующего законодательства. В случае, если отдельные положения Кодекса войдут в противоречие с традициями, обычаями или чьими-либо представлениями о соответствующих правилах поведения, применяются положения Кодекса.

Каждый работник Общества:

1. руководствуется положениями Кодекса и правилами поведения, имеющими отношение к его работе;
2. при возникновении вопросов по правилам поведения обращается за разъяснениями к своему непосредственному руководителю;
3. своевременно уведомляет обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения к совершению действий, ведущих к нарушению Кодекса;
4. соблюдает иные правила поведения, а также ограничения, указанные в Кодексе.

Руководители Общества:

1. подписывают письменное обязательство о соблюдении положений Кодекса (приложение к настоящему Кодексу), а также ежегодно подтверждают указанное обязательство в установленном порядке;
2. выступают личным примером этичного поведения;
3. проводят разъяснительную работу с подчиненными работниками с целью реализации положений Кодекса, а также предотвращения нарушений изложенных в нем правил поведения;
4. учитывают приверженность работников правилам поведения, установленным Кодексом, при оценке, поощрении и продвижении работников.

1. МИССИЯ И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

ЗАО «ЛенСпецСМУ» является одной из крупнейших строительных компаний компаний в Санкт-Петербурге. ЗАО «ЛенСпецСМУ» осуществляет свою деятельность как вертикально интегрированная компания. Основными направлениями деятельности Общества являются строительство жилых и коммерческих зданий и помещений, разработка инфраструктурой сети, благоустройство территории, строительство дорог, отделочные и ремонтные работы, хозяйственное обслуживание построек.

Общество видит свою миссию в создании комфортабельного и эстетически привлекательного жилья для умножения добра и красоты в мире.

Стратегической целью Общества является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

Стратегия Общества:

1. Общая стратегия
	* Успешное развитие ЛенСпецСМУ в течение более чем 25 лет основывается на нашем понимании рынка и его тенденций.
	* Рыночная стратегия должна определять Бизнес-стратегию и Финансовую стратегию.
	* Одна цель может быть достигнута несколькими путями. Поэтому, учитывая потенциальные угрозы и возможности используются различные подходы
	1. Рыночная стратегия
		* Формирование узнаваемого бренда;
		* Географическая экспансия в девелоперские проекты России и Европы;
		* Поддержание доли рынка в базовом регионе (Санкт-Петербурге) на уровне порядка 15%;
		* Расширение продуктовой линейки за счет увеличения доли коммерческой недвижимости и промышленного строительства;
		* Предоставление сопутствующих (дополнительных) услуг нашим клиентам;
		* Чёткое позиционирование продуктов и услуг ЛенСпецСМУ;
		* Расширение ценового диапазона производимых товаров и услуг.
	2. Бизнес-стратегия
		* Усиление вертикальной структуры холдинга и минимизация операционных рисков;
		* Вступление в альянсы и организация совместных венчуров для реализации крупных девелоперских проектов;
		* Включение в адресную программу земельных участков, позволяющих осуществлять комплексную квартальную застройку;
		* Постоянный контроль за качеством и себестоимостью на всех стадиях производства товаров и услуг.
	3. Финансовая стратегия
		* Обеспечение постоянного наличия источников для рефинансирования / поддержания ликвидности компании;
		* Расширение базы кредиторов;
		* Широкое раскрытие информации и обеспечение транспарентности компании.

Корпоративными ценностями Общества являются:

* профессионализм – глубокое знание своей специальности, своевременное и качественное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений;
* амбициозность - постоянное самосовершенствование и саморазвитие с целью оставаться самыми лучшими;
* компетентность - высокий уровень профессионализма и добросовестное выполнение своих служебных обязанностей каждым сотрудником;
* лояльность компании и команде – командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач;
* открытость к диалогу – открытый и честный обмен информацией, готовность совместно выработать оптимальное решение;
* надежность - добросовестное выполнение ряда своих служебных обязанностей, честность, ответственность и надежность по отношению к коллегам, руководству, клиентам;
* имидж – использование приемов и стратегий, направленных на создание позитивного мнения об Обществе.

2. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОБЩЕСТВА И РАБОТНИКОВ, ОХРАНА ТРУДА

Отношения между работниками и Обществом строятся на основе доверия и взаимопонимания.

Общество обеспечивает прозрачность и открытость в управлении персоналом, постоянно совершенствует методы управления, обеспечивая работникам благоприятные условия труда, возможность для повышения квалификации и реализации своего потенциала. При этом Общество соблюдает конфиденциальность в отношении персональных данных своих работников.

Система вознаграждения за результаты труда направлена на привлечение, повышение мотивации и удержание работников, квалификация и результаты труда которых обеспечивают реализацию стратегических планов Общества.

Общество реализует в отношении работников социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы в Обществе и обеспечивает работникам комфортные и безопасные условия труда.

Общество предоставляет молодым специалистам условия, способствующие скорейшей адаптации в коллективе, реализации их потенциала и эффективной работе.

Общество стремится к обеспечению безопасности условий труда на основе соблюдения действующего законодательства и технических стандартов. Общество разрабатывает и вводит в действие собственные стандарты в области охраны труда, которые содержат высокие требования к безопасности.

Каждый из работников Общества несет ответственность за соблюдение условий безопасности и технических стандартов.

Общество гарантирует работникам защиту от любых форм дискриминации, как это определено действующим законодательством Российской Федерации и нормами международного права. При реализации кадровой политики, политики оплаты труда, политики социального обеспечения запрещены любые преференции по национальности, полу, возрасту и др.

Работник Общества, считающий, что ему не обеспечена защита от дискриминации, может обратиться за защитой к генеральному руководству.

Общество ценит в своих работниках:

* компетентность-
* глубокие и всесторонние знания по специальности;
* высокий профессионализм;
* умение строить отношения с партнерами и коллегами;
* владение смежными специальностями и наличие знаний в смежных областях;
* инициативность-
* способность предлагать новые подходы и идеи;
* стремление к самосовершенствованию;
* способность и готовность самостоятельно работать над повышением
* квалификации;
* творческий подход к работе;
* активность и самостоятельность мышления;
* готовность и способность брать на себя ответственность;
* личностные качества-
* честность, порядочность, искренность;
* доброжелательность в отношениях с коллегами;
* высокая внутренняя культура и самодисциплина;
* понимание специфики работы в Обществе и умение сохранять
* конфиденциальность информации;
* корпоративное поведение-
* преданность и лояльность Обществу;
* содействие формированию духа сплоченной команды; готовность оказать поддержку и прийти на помощь.

3. ЗАЩИТА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Масштабные строительные проекты Общества реализуются в регионах с высокой уязвимостью экосистемы, требующей крайне бережного отношения. Общество осознает всю степень ответственности перед нынешним и будущими поколениями за влияние, которое оказывает деятельность Общества и подконтрольных ему юридических лиц на окружающую среду.

В своей деятельности Общество придерживается принципа динамичного экономического роста при максимально рациональном использовании природных ресурсов и сохранении благоприятной окружающей среды для будущих поколений.

Общество соблюдает национальные и международные законы, стандарты и требования по охране окружающей среды, касающиеся его деятельности. Политика Общества направлена также на максимально бережное использование энергии, водных, земельных и иных природных ресурсов в процессе эксплуатации и строительства, должное обращение с отходами: строительным мусором и прочим, осторожное и сдержанное использование опасных материалов и технологий.

Общество стремится:

* гарантировать соблюдение всех норм, установленных законодательством Российской Федерации и международными правовыми актами в области охраны окружающей среды;
* обеспечивать бережное использование земельных ресурсов;
* принимать все возможные меры по сохранению климата, биоразнообразия и предотвращению возможного ущерба окружающей среде;
* обеспечивать энергосбережение, уменьшать негативное воздействие на природную среду;
* непрерывно углублять профессиональные и экологические знания работников Общества;
* обеспечивать широкую доступность экологической информации о деятельности Общества.

4. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность работника влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное выполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью работника и законными интересами Общества, способное причинить вред законным интересам Общества.

Наличие конфликта интересов (или кажущееся наличие такого конфликта) представляет собой угрозу для репутации Общества в глазах работников Общества и иных лиц (в т.ч. акционеров, контрагентов, государства и государственных органов, профсоюзов и профессиональных объединений, участников рынка ценных бумаг).

Работники Общества должны избегать ситуаций, при которых у них возникает конфликт интересов.

В случае возникновения конфликта интересов работники должны информировать об этом своего непосредственного руководителя.

Не порождает конфликта интересов сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, в том случае, если она была надлежащим образом одобрена органами управления Общества (Общим собранием акционеров, Советом директоров) как сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В ситуации конфликта интересов работника и Общества, в случае невозможности устранения указанного конфликта интересов, приоритет имеют интересы Общества.

Ниже, в статьях 5-8, 10 Кодекса приведены примеры ситуаций, в которых может возникнуть конфликт интересов. Приведенные ситуации не являются исчерпывающими: работники должны оценивать наличие конфликта интересов и в других ситуациях.

5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА РОДСТВЕННИКОВ

Совместная работа родственников в прямом или опосредованном подчинении создает следующие проблемы.

Решения родственников-начальников по отношению к родственникам- подчиненным могут быть необъективными или восприняты как необъективные остальными работниками Общества и/или третьими лицами, в т.ч. акционерами, контрагентами, государством и государственными органами, профсоюзами и профессиональными объединениями, участниками рынка ценных бумаг. Аналогичная ситуация может возникнуть при совместном участии родственников в одном бизнес-процессе, если решение одного работника-родственника оказывает влияние на выполнение должностных обязанностей другого работника – родственника.

Наличие родственных связей между руководителями Общества создает репутационные издержки, порождает сомнения в объективности процедур оценки и продвижения персонала в Обществе.

Общество ограничивает случаи совместной работы родственников.

В Обществе приветствуются трудовые династии, но их членам не предоставляются дополнительные права или возможности.

Под трудовой рабочей династией понимается профессиональная преемственность в семьях работников рабочих специальностей (где ни один работник Общества не является руководителем, специалистом или служащим), характеризующаяся передачей навыков профессионального мастерства от старшего поколения младшему.

Протекционизм на основе семейственности запрещен.

В Обществе не допускаются ситуации, когда родственник-начальник является непосредственным руководителем родственника-подчиненного.

Совместная работа родственников в Обществе допускается по решению органа, уполномоченного рассматривать вопросы этики поведения – Комиссии по корпоративной этике (ст.15)

Указанные требования не распространяются на трудовые рабочие династии.

Нарушение данных требований рассматривается как нарушение, допущенное каждым из вышеуказанных работников-родственников.

6. ПОДАРКИ

Подарком признается любая ценность в материальной или нематериальной форме, за которую отсутствует обязанность платить обычную цену, в т.ч. деньги, ценные бумаги и иное имущество, выгоды и услуги имущественного характера (работы, услуги, оплата развлечений, отдыха, транспортных расходов, ссуды, скидки, предоставление в пользование имущества, в том числе жилья, благотворительные вклады и пр.), полученная в связи с работой в Обществе.

Получение работником подарка может быть негативно оценено со стороны других работников или иных лиц (в т.ч. акционеров, контрагентов, государства и государственных органов, профсоюзов и профессиональных объединений, участников рынка ценных бумаг) даже при отсутствии недобросовестности или неразумности в намерениях работника и дарителя.

Подарки членам семьи, родственникам или иным близким лицам работника для целей настоящего Кодекса считаются подарками работнику.

Общество ограничивает возможность приема подарков.

Работникам Общества не разрешается принимать от любых третьих лиц подарки:

* за совершение каких-либо действий (бездействия), связанных с работой в Обществе;
* стоимостью свыше 3 000 рублей;
* в виде денег или денежных эквивалентов;
* в отсутствие очевидного, общепринятого повода для подарка.

Ограничения на прием подарков, установленные настоящим Кодексом, не распространяются на отношения работника с дарителем, основанные на очевидных отношениях семейства (подарки родителей, детей, супругов) или иных близких отношений личного свойства, имеющих место вне зависимости от работы в Обществе, а также в случаях, когда такой подарок представляет собой корпоративную сувенирную продукцию: ручки, блокноты, ежедневники и пр.

Любые неразрешенные подарки должны отклоняться. В случае, если обычаи делового оборота не допускают отклонения подарка, подарок подлежит приему с одновременной передачей вопроса о его дальнейшей судьбе на решение Комиссии по корпоративной этике.

При наличии сомнений относительно допустимости подарка или иных вопросов, касающихся порядка обращения с подарками, работник должен обратиться за разъяснениями в порядке, определенном ст. 15 настоящего Кодекса.

7. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АКТИВОВ И РЕСУРСОВ ОБЩЕСТВА. ОБРАЩЕНИЕ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Активы и ресурсы Общества в контексте настоящего Кодекса включают в себя:

* движимое и недвижимое имущество, в том числе деньги и ценные бумаги; объекты интеллектуальной собственности;
* рабочее время работников (трудовые ресурсы).

Активы и ресурсы Общества являются его собственностью, основой для достижения поставленных стратегических целей и повышения капитализации.

Каждый работник использует имеющиеся в его распоряжении ресурсы Общества максимально эффективно и исключительно в рабочих целях. Каждый работник бережно относится к имеющимся в его распоряжении ресурсам.

Использование активов Общества работниками в личных целях не допускается, за исключением случаев ограниченного использования:

* сети Интернет, средств связи, оргтехники и вычислительной техники при условии, что суммарное использование данных активов не превышает одного часа в течение суток и осуществляется не за счет сокращения рабочего времени;
* иных активов Общества в случаях, прямо предусмотренных внутренними документами Общества.

Работникам запрещается заниматься предпринимательской или иной коммерческой деятельностью (в том числе участвовать в уставном капитале или управлении юридическими лицами), ставшей доступной с учетом положения в Обществе, в том числе с использованием деловых связей и возможностей Общества.

Данное ограничение не распространяется на случаи, когда такая деятельность или участие прямо поручены Обществом работнику в установленном порядке, т.е. осуществляются в целях исполнения профессиональных обязанностей работника в Обществе.

Для обеспечения максимальной вовлеченности в производственный процесс работникам Общества не рекомендуется пользоваться мобильными телефонами, персональными компьютерами и другими мобильными средствами связи и вычислительной техники на заседаниях, совещаниях, конференциях, переговорах и других рабочих мероприятиях ЗАО «ЛенСПецСМУ», если это не связано с задачами данных мероприятий и не имеется иных указаний на этот счет от своего непосредственного руководителя.

Работники Общества соблюдают установленные действующим законодательством, а также регламентированные Обществом правила обращения с информацией, полученной в процессе работы в Обществе, в том числе с инсайдерской информацией, информацией, содержащей коммерческую тайну, с информацией, содержащей персональные данные.

Работники Общества не используют информацию, полученную в процессе работы в Обществе, в целях совершения сделок с ценными бумагами Общества, его контрагентов, а также подконтрольных Обществу юридических лиц. Раскрытие Обществом информации осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

10

8. ОТНОШЕНИЯ С КОНКУРЕНТАМИ И КОНТРАГЕНТАМИ

Работникам запрещается представлять Общество в деловых отношениях с организациями, в деятельности которых работник имеет существенный личный интерес, отличный от интересов Общества, включая (но не ограничиваясь) случаи преобладающего участия в уставном капитале или органах управления таких организаций самого работника, его близких родственников или членов семьи.

Под близкими родственниками работника по тексту настоящего Кодекса понимаются супруги, дети и родители, усыновители и усыновленные, родные братья и сестры, дедушка и бабушка, внуки.

Под членами семьи работника по тексту настоящего Кодекса понимаются лица, проживающие совместно с работником и ведущие с ним совместное хозяйство, независимо от степени родства.

Работникам запрещается без письменного согласия руководителя Общества участие в уставном капитале, а также работа или занятие должностей в органах управления компаний-конкурентов.

О фактах собственного участия или об участии близких родственников в уставных капиталах и (или) органах управления компаний – конкурентов Общества, а также о поступлении предложений о таком участии работники Общества сообщают в орган, уполномоченный рассматривать вопросы этики поведения – Комиссию по корпоративной этике (см. ст.15).

Взаимоотношения с контрагентами Общество строит на принципах ответственного партнерства.

Общество нацелено на поддержание с потребителями долгосрочных, стабильных, взаимовыгодных отношений, для чего в Обществе постоянно проводится работа, направленная на повышение стабильности и надежности, прозрачности ценообразования.

Общество выбирает поставщиков и подрядчиков преимущественно на конкурсной основе. Основным принципом при проведении отбора поставщиков и подрядчиков является обеспечение честной конкурентной борьбы. При этом работники Общества не имеют скрытых предпочтений и не создают преимуществ для отдельных поставщиков или подрядчиков.

Общество стремится работать с контрагентами, которые имеют безупречную репутацию, соблюдают законодательство, а также общепринятые нормы корпоративной и деловой этики.

Общество не допускает нарушения антимонопольного законодательства стран присутствия, в т.ч. фактов недобросовестной конкуренции.

9. ОТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

Общество проводит единую и последовательную политику по взаимоотношениям с акционерами и инвесторами, базирующуюся на общепринятых принципах корпоративного управления.

Основополагающим принципом Общества в отношениях со своими акционерами является соблюдение всех прав акционеров, независимо от количества принадлежащих им акций.

Общество стремится к обеспечению долгосрочного благосостояния акционеров путем повышения капитализации, реализации сбалансированных стратегических задач и снижения рисков в своей деятельности.

Политика Общества по раскрытию информации направлена на обеспечение акционеров и инвесторов достоверной, актуальной и своевременной информацией посредством всех современных средств связи.

При этом Общество обеспечивает равный и одновременный порядок доступа к информации всех акционеров и инвесторов.

Общество поддерживает постоянный диалог с акционерами и инвесторами, обеспечивает регулярные контакты и обмен информацией между Обществом и акционерами, различными группами существующих и потенциальных инвесторов.

10. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВОМ И ОБЩЕСТВОМ

Взаимодействие с государством и обществом занимает особое место в деятельности Общества.

Общество уделяет внимание не только экономической, но и социальной составляющей своей деятельности. Спонсорская и благотворительная деятельность Общества направлена на возрождение духовных и национальных ценностей, поддержку культуры, науки и образования, содействие научно- техническому прогрессу, пропаганду здорового образа жизни.

Общество ведет активную региональную политику с целью реализации концепции создания эстетически приемлемых жилищных комплексов, что способствует социально- экономическому развитию домашнего региона (Санкт-Петербурга и Ленинградской области), росту престижа и имиджа домашнего региона, позволяет улучшить условия проживания населения.

Во взаимодействии с территориальными органами власти и управления, а также в процессе своей деятельности на соответствующих территориях Общество соблюдает местное законодательство.

Общество не участвует в политической деятельности и не финансирует политические организации. Поддержка различных общественных организаций осуществляется в рамках утвержденных органами управления Общества спонсорских и благотворительных программ.

Работники Общества вправе осуществлять общественную или религиозную, а также политическую деятельность. Однако в случае, если такая деятельность осуществляется или будет осуществляться с использованием рабочего времени, имени или ресурсов Общества, а также в случае участия в выборных органах государственной власти на соответствующую деятельность необходимо получить письменное согласие руководителя Общества.

Общество осуществляет постоянное взаимодействие со средствами массовой информации и строит его на принципах открытости и прозрачности. Взаимодействие со СМИ Общество ведет через подразделение, ответственное за проведение информационной политики ЗАО «ЛенСпецСМУ».

Публично выступать в средствах массовой информации, а также на мероприятиях с участием СМИ могут только руководители Общества либо уполномоченные ими представители. Не имея таких полномочий, работники Общества должны избегать каких-либо заявлений или высказываний, которые могут быть восприняты как официальная позиция Общества. Передача в СМИ информации и документов неуполномоченными лицами является нарушением корпоративной этики.

11. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Под коррупцией по тексту настоящего Кодекса понимается злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц, либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами.

В Обществе создана и поддерживается атмосфера нетерпимости к коррупционному поведению.

Работники Общества соблюдают требования и ограничения, определенные в соответствии с законодательством о противодействии коррупции.

В Обществе неприемлемы любые формы оказания незаконного влияния на решения государственных органов, в том числе взяточничество, предложение недопустимых подарков, трудоустройство родственников государственных служащих, благотворительная или спонсорская помощь по запросам государственных служащих соответствующих (принимающих решение, в котором заинтересовано Общество) государственных органов.

Об обращении к ним каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений работники должны уведомлять своего непосредственного руководителя.

12. ОТНОШЕНИЯ С ПОДКОНТРОЛЬНЫМИ ЮРИДИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ

Приоритетными целями взаимодействия Общества с подконтрольными юридическими лицами являются обеспечение надежного функционирования и развития, а также эффективное использование их потенциала и активов в общекорпоративных интересах.

Свои отношения с подконтрольными юридическими лицами Общество строит на основе общепринятых принципов корпоративного управления.

Отношения Общества с подконтрольными юридическими лицами основываются на принципах:

* эффективности структуры управления;
* оптимизации финансовых потоков и соблюдения действующего налогового законодательства;
* обеспечения эффективного использования активов и распоряжения ими;
* предотвращения действий и решений, которые могут повлечь утрату контроля над активами, отчуждение производственных и других рентабельных активов, а также прекращение прав недропользования и иных прав.

Взаимодействие с подконтрольными юридическими лицами осуществляется в формах:

* участия представителей Общества в работе высших органов управления, коллегиальных органов управления и органах контроля подконтрольных юридических лиц;
* принятия в соответствии с действующим законодательством единоличных решений акционера (участника) по вопросам деятельности компаний, в которых Общество является единственным акционером (участником);
* реализации в соответствии с законодательством права давать подконтрольным юридическим лицам обязательные для исполнения указания;
* иного взаимодействия, определенного внутренними документами Общества и (или) не запрещенного действующим законодательством.

13. КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ И СТИЛЬ

Общество уделяет большое внимание своему корпоративному имиджу, который складывается из таких элементов, как деловое поведение работников и единый̆ фирменный̆ стиль.

Каждый работник Общества участвует в создании положительного имиджа Общества и укрепляет его репутацию своим безупречным деловым поведением, элементами которого являются подобающий̆ внешний̆ облик работника и стиль его делового общения.

Существенной частью имиджа Общества является его фирменный стиль. Корпоративными цветами Общества являются желтый и синий. Их использование регламентируется Книгой фирменного стиля ЗАО «ЛенСпецСМУ».

14. ТРЕБОВАНИЯ К ЛИЧНОМУ ПОВЕДЕНИЮ

Работники Общества не допускают:

* публичных высказываний, которые представляют работу Общества или работу в Обществе в неверном, искаженном свете. Любые высказывания о отношении Общества осуществляются работниками в строго регламентированном порядке и (или) определенными этим порядком лицами;
* употребления наркотиков;
* употребления алкоголя на рабочем месте, на территории Общества или в месте проведения работ Обществом, за исключением специальных мероприятий и с ограничением нормами делового этикета;
* курения вне специально отведенных мест;
* агрессивных, унижающих или унизительных, враждебных, запугивающих действий, поступков, поведения;
* распространения оскорбительных материалов, в том числе рисунков.

Работники должны воздерживаться от действий, способных прямо или косвенно негативно отразиться на имидже и репутации Общества.

15. МЕХАНИЗМ ПРИМЕНЕНИЯ КОДЕКСА

Ответственность за организацию работы по исполнению требований и положений Кодекса возлагается на руководителей подразделений (далее - Руоводители).

Руководители на основании поступающих к ним обращений принимает решения, направленные на:

* разъяснение работнику положений настоящего Кодекса и порядка его применения;
* принятие мер по предотвращению или устранению конфликта интересов. При невозможности устранения конфликта интересов Руководители принимают меры, направленные на ограничение конфликта интересов и (или) его последствий, в т.ч. на обеспечение соблюдения интересов Общества в ситуации такого конфликта.

Обращение к Руководителям осуществляется посредством:

* лично;
* сообщений по электронной почте natalya.tanaeva@etalongroup.com
* или
* по телефону «горячей линии» +7 (812) 959 23 31.

Решения Руководителями принимаются лично.

При наличи существенных разногласий, не устранимых при принятии решения, вопрос может быть передан на решение генерального руководителя Общества.

По вопросам разъяснения положений Кодекса, а также по вопросам его применения (в том числе с информацией о нарушении положений Кодекса) работникам следует обращаться: к своему непосредственному руководителю.

О случаях возникновения конфликта интересов работники должны обращаться к своему непосредственному руководителю.

Общество гарантирует, что предоставление работником информации о фактах нарушения Кодекса не станет предметом огласки и не вызовет негативных последствий в отношении служебного положения работника, сообщившего такую информацию.

16. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Руководитель Общества по собственной инициативе принимает решение о применении соответствующих санкций, в том числе общественного порицания, публичного осуждения путем публикаций в средствах информации Общества (на внутреннем информационном портале Общества, в корпоративной газете Общества, на информационных досках или др.), лишения частично или полностью премий в соответствии с внутренними документами Общества, а при наличии в действиях (бездействии) работника признаков дисциплинарного проступка - также и мер дисциплинарного взыскания в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Информация о соблюдении настоящего Кодекса учитывается при оценке и продвижении персонала.

17. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Соблюдение положений Кодекса является неотъемлемой̆ частью корпоративной культуры Общества.

Кодексом заложены механизмы поддержания и развития корпоративной культуры заложенной в 1991 году её основателем Заренковым Вячеславом Адамовичем.

1. Public Relations - (пер. с англ.) связи с общественностью [↑](#footnote-ref-2)
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336с., с 21 [↑](#footnote-ref-3)
3. Гончаров В.И. Менеджмент. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624с., с. 20 [↑](#footnote-ref-4)
4. Гончаров В.И. Менеджмент. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624с., с. 33 [↑](#footnote-ref-5)
5. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558с., с. 95 [↑](#footnote-ref-6)
6. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558с., с. 95, с. 103 [↑](#footnote-ref-7)
7. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558с., с. 125 [↑](#footnote-ref-8)
8. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558с., с. 127 [↑](#footnote-ref-9)
9. Н.В. Гришина, Психология конфликта, СПб, Питер, 2003, С. 30. [↑](#footnote-ref-10)
10. http://murzim.ru/nauka/sociologija/24913-teoriya-konflikta-l-kozera.html [↑](#footnote-ref-11)
11. Л.Н. Цой, Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов, М.: Книжный мир, 2007, 352 с., электронный источник, URL http://ecsocman.hse.ru/text/35874442/ [↑](#footnote-ref-12)
12. 15. Л.Н. Цой, Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов, М.: Книжный мир, 2007, 352 с., электронный источник, URL http://ecsocman.hse.ru/text/35874442/ [↑](#footnote-ref-13)
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-14)
14. Н.В. Гришина, Психология конфликта, СПб, Питер, 2003, С. 47 [↑](#footnote-ref-15)
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-16)
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-17)
17. См.: Дафт Ричард, Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», 2006. электронный источник [↑](#footnote-ref-18)
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-19)
19. Дафт Ричард, Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», 2006. электронный источник [↑](#footnote-ref-20)
20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-21)
21. Дафт Ричард, Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», 2006. электронный источник [↑](#footnote-ref-22)
22. Дафт Ричард, Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», 2006. электронный источник [↑](#footnote-ref-23)
23. Б.З. Мильнер, Теория организации, электронный источник, URL http://www.twirpx.com/file/267666/ [↑](#footnote-ref-24)
24. См.: 1.. Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 4-е изд, испр. и доп. – М.: Эксмо, 2011 [↑](#footnote-ref-25)
25. Герхард Шварц, Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов, СПб, Изд-тво Вернера Регена, 2007. [↑](#footnote-ref-26)
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-27)
27. См.: 3. Дафт Ричард, Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», 2006. электронный источник [↑](#footnote-ref-28)
28. См.: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии, URL http://www.koob.ru/emeljanov/emeljanov\_praktikum\_po\_konfliktologii [↑](#footnote-ref-29)
29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-30)
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-31)
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-32)
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-33)
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-34)
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-35)
35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1997, электронный источник [↑](#footnote-ref-36)
36. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. Пенза, 2003. С.30. [↑](#footnote-ref-37)
37. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. Пенза, 2003. С.37. [↑](#footnote-ref-38)
38. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. Пенза, 2003. С.65. [↑](#footnote-ref-39)
39. Абчук В.А. Менеджмент. СПБ., 2002. С.167. [↑](#footnote-ref-40)
40. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. М., 1995. С.156. [↑](#footnote-ref-41)
41. Украинский торговый PR. Сайт «Торговое дело. Консалтинговая группа». Точка доступа: http://www.torgovoedelo.com [↑](#footnote-ref-42)
42. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М., 2003. С.25. [↑](#footnote-ref-43)
43. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М., 2003. С.29. [↑](#footnote-ref-44)
44. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. М., 2003. С.29-30. [↑](#footnote-ref-45)
45. Китчен Ф. Паблик рилейшнз. Принципы и практика. М., 2004. С.38. [↑](#footnote-ref-46)
46. Сорокина А.А. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М., 2007. С.55. [↑](#footnote-ref-47)
47. Цит. по кн.: Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз. М., 2000. С.20-21. [↑](#footnote-ref-48)
48. Шарков Ф.И. Реклама и связи с общественностью: коммуникативная и интегративная сущность кампаний. М., 2007. С.165. [↑](#footnote-ref-49)
49. Внешний PR. Сайт «Direrct Solutions. Информационно-аналитический портал. Точка доступа: http://dsolutions.ru [↑](#footnote-ref-50)
50. Шарков Ф.И. Паблик рилейшнз. М., 2009. С.164-165. [↑](#footnote-ref-51)
51. PR внутренний и внешний. Сайт «Все о PR. Информационный ресурс для пиарщиков, маркетологов и рекламистов». Точка доступа: http://www.pr-chance.kiev.ua [↑](#footnote-ref-52)
52. Пономарев Н.Ф. Связи с общественностью: социально-психологические аспекты. СПб., 2008. С.100. [↑](#footnote-ref-53)
53. Мартынов К. Корпоративная культура шагает по стране. Сайт «Русская линия. Православное информационное агентство». Точка доступа: http://rusk.ru [↑](#footnote-ref-54)
54. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П.¸ Капитонов А.Э. Управление общественными отношениями. М. – Ростов-на-Дону, 2008. С.350. [↑](#footnote-ref-55)
55. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005.С.56. [↑](#footnote-ref-56)
56. Аксенова Е.Л, Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская. Управление персоналом. М., 2007. С.101. [↑](#footnote-ref-57)
57. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005. С.196. [↑](#footnote-ref-58)
58. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005. С.205. [↑](#footnote-ref-59)
59. Пресс-конференция с участием гонщиков автомобильного шоу NismoG-DriveShow. 15.08.2013. Официальный портал администрации города Тюмени. Режим доступа: http://www.tyumen-city.ru/sobitii/yr2013/mn8/am/22932/ [↑](#footnote-ref-60)
60. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005. С.206. [↑](#footnote-ref-61)
61. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005. С.208. [↑](#footnote-ref-62)
62. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005 С.208. [↑](#footnote-ref-63)
63. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии. М., 2005. С.210. [↑](#footnote-ref-64)
64. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях" (с изменениями и дополнениями) // Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: http://base.garant.ru [↑](#footnote-ref-65)
65. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе» // Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: http://base.garant.ru [↑](#footnote-ref-66)
66. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе» // Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: <http://base.garant.ru> [↑](#footnote-ref-67)
67. Бургела И.Спонсорство – не роскошь, а средство развития бизнеса // ExpoTELL 2012. Режим доступа: http://www.expotel.ua [↑](#footnote-ref-68)
68. Денисенко Я. Что такое спонсорство? 18.03.2011 // Деловой мир. Режим доступа: http://delovoymir.biz [↑](#footnote-ref-69)
69. Семенихин В.В.Торговля. Энциклопедия. М., 2009. С.123. [↑](#footnote-ref-70)
70. Денисенко Я. Что такое спонсорство? 18.03.2011 // Деловой мир. Режим доступа: http://delovoymir.biz [↑](#footnote-ref-71)
71. Семенихин В.В.Торговля. Энциклопедия. М., 2009. С.124. [↑](#footnote-ref-72)
72. Денисенко Я. Что такое спонсорство? 18.03.2011 // Деловой мир. Режим доступа: http://delovoymir.biz [↑](#footnote-ref-73)
73. Денисенко Я. Что такое спонсорство? 18.03.2011 // Деловой мир. Режим доступа: <http://delovoymir.biz> [↑](#footnote-ref-74)
74. Денисенко Я. Что такое спонсорство? 18.03.2011 // Деловой мир. Режим доступа: <http://delovoymir.biz> [↑](#footnote-ref-75)
75. Михайлов Ю.М. Связи с общественностью по-русски. М., 2007. С.142. [↑](#footnote-ref-76)
76. Абельмас Н.В. Универсальный справочник по Паблик Рилешнз. Ростов-на-Дону, 2008. С.125. [↑](#footnote-ref-77)
77. Абельмас Н.В. Универсальный справочник по Паблик Рилешнз. Ростов-на-Дону, 2008. С.115. [↑](#footnote-ref-78)
78. Царскосельский автомобильно-спортивный клуб. Официальный сайт. Режим доступа: http://www.tsar-auto-club.spb.ru/ [↑](#footnote-ref-79)
79. Бодуан Ж.П. Энциклопедия паблик рилейшенс. М., 2009. С.73. [↑](#footnote-ref-80)
80. Ильин А.С. Теория и практика связей с общественностью. М., 2009. С.20. [↑](#footnote-ref-81)
81. Зайцев В., Уткин Е. Сколько стоит добрая молва? // Россия молодая. 1993. № 6. С. 57. [↑](#footnote-ref-82)
82. Бодуан Ж.П. Энциклопедия паблик рилейшенс. М., 2009. С.72. [↑](#footnote-ref-83)
83. Блэк С. Паблик Рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С.101. [↑](#footnote-ref-84)
84. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. М., 2007. С.386. [↑](#footnote-ref-85)
85. Кибанов А. [Управление персоналом организации.](http://www.books.ru/shop/books/73727)-М., 2001. - 637 с. [↑](#footnote-ref-86)
86. Джабиев А.П. Торговое право России. –М., 2001. - 879 с. [↑](#footnote-ref-87)
87. Майстер Дэвид. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги.-М., 20030.- 414 с. [↑](#footnote-ref-88)
88. Barrow, S., Mosley, R. 2005. ”The Employer Brand”. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd [↑](#footnote-ref-89)
89. Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. “The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer”, Personnel Psychology, Vol 56, p. 75-102 [↑](#footnote-ref-90)
90. Backhaus, K. Tikoo, S., 2004. ”Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9, No. 5, p. 501-517 [↑](#footnote-ref-91)
91. Backhaus, K. Tikoo, S., 2004. ”Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9, No. 5, p. 501-517 [↑](#footnote-ref-92)
92. Belt, J.A., & Paolillo, J.G.P. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertising. Journal of Management, 8, 105-112 [↑](#footnote-ref-93)
93. Backhaus, K. Tikoo, S., 2004. ”Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9, No. 5, p. 501-517 [↑](#footnote-ref-94)
94. Backhaus, K. Tikoo, S., 2004. ”Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9, No. 5, p. 501-517 [↑](#footnote-ref-95)
95. Backhaus, K. Tikoo, S., 2004. ”Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9, No. 5, p. 501-517 [↑](#footnote-ref-96)
96. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 10-е изд. (Marketing management: analysis, planning, implementation, and control)/Спб: Питер, 2003, С. 422 [↑](#footnote-ref-97)
97. Mosley, R. 2007. ”Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand”, Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 2, p. 123-134 [↑](#footnote-ref-98)
98. Davies G. Employer branding and it’s influence on managers, European Journal of Marketing, Vol. 42, 5, p. 667-681, 2008; Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, No. 6, 2010, p. 401 – 409: Gaddam, S. Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management, The Icfai Journal of Soft Skills, Vol. 2, No. 1, 2008, p.45-55  [↑](#footnote-ref-99)
99. Davies G. Employer branding and it’s influence on managers, European Journal of Marketing, Vol. 42, 5, p. 667-681, 2008 [↑](#footnote-ref-100)
100. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. [↑](#footnote-ref-101)
101. Осипова Е., Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента / Е. Осипова. – [электронный ресурс] . URL: //<http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411> [↑](#footnote-ref-102)
102. Муниципальное бюджетное образовательное учреждение "Центр образования № 2" [сайт]. URL: http://www.2centernorilsk.

edusite.ru/p39aa1.html (дата обращения: 12.01.2015). [↑](#footnote-ref-103)
103. Максутов Р.Р. Восстановительная медиация: идеи и технологии. М.: Институт права и публичной политики, 2009. 167 с. [↑](#footnote-ref-104)
104. 8 навыков, которыми должен обладать HR-менеджер / www.e-perspektiva.ru – интернет-журнал. URL: http://www.eperspektiva.

ru/zhurnal/biznes/hr/186-8-navykov-kotorymi-dolzhen-obladat-hr-meneger (дата обращения: 12.01.2015). [↑](#footnote-ref-105)
105. Бортник Е. М. Управление связями с общественностью: Учебное пособие - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. - С. 24 [↑](#footnote-ref-106)
106. Ушакова Н. В. Имиджеология: Учебное пособие - М..: Издательское-Торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. - С. 79-80 [↑](#footnote-ref-107)
107. от англ. goodwill [↑](#footnote-ref-108)
108. Новиченкова А. Оправданные ожидания // Управление компанией. - 2007. - №6. - С. 60 [↑](#footnote-ref-109)
109. Королько В.Г. Основы паблик релейшнз. - М.: Рефл-бук, Киев: Ваклер, 2000, - С. 306-307 [↑](#footnote-ref-110)
110. Томилова М. В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - №1 - С.53 [↑](#footnote-ref-111)
111. Капитонов А. Э. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. - С. 224 [↑](#footnote-ref-112)
112. Нагаева Е. А. Управление имиджем вуза // Управление персоналом. - 2005. - №3 - С. 27 [↑](#footnote-ref-113)
113. Лебедева И. Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях Японии // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».-1990.- № 6.-С. 40-45. [↑](#footnote-ref-114)
114. Олдкорн Р. Основы менеджмента. –М., 1999.- 320 с. [↑](#footnote-ref-115)
115. Пелих С.А. Производственный менеджмент. Управление предприятием.-М., 2003.- 555 с. [↑](#footnote-ref-116)
116. <http://www.survio.com/ru/> [↑](#footnote-ref-117)