

Л. В. Минаева

# ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

*Допущено Учебно-методическим объединением вузов  
Российской Федерации по образованию в области  
международных отношений в качестве учебного пособия  
для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки  
(специальности) «Связи с общественностью»*



**АСПЕКТ ПРЕСС**

Москва

2010

**УДК 659.4(075.8)**  
**ББК 60.842я73-1**  
**М61**

**Р е ц е н з е н т ы:**

доктор исторических наук, профессор,  
директор института социальных технологий КГТУ им. А. Н. Туполева,  
Президент Ассоциации преподавателей по связям с общественностью  
*Д. К. Сабирова*

кандидат филологических наук, директор Департамента развития  
корпоративных коммуникаций «ВорлдВайд Инвест АС»  
*М. Г. Шилина*

**Минаева Л. В.**

**М61** Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. — М.: Аспект Пресс, 2010. — 287 с.

ISBN 978–5–7567–0585–0

В учебном пособии систематизированы принципы и методы работы специалиста по связям с общественностью с внутренними аудиториями организации. На широком теоретическом фоне рассмотрены такие аспекты внутрикorporативных связей с общественностью, как управление системой внутренней коммуникации, формирование и продвижение корпоративной культуры, разработка фирменного стиля, специфика использования инструментов и технологий связей с общественностью при взаимодействии с персоналом, а также особенности связей с общественностью в условиях кризиса. Все разделы книги содержат большое число вопросов и заданий, направленных на закрепление теоретического материала и формирование практических навыков работы в области внутрикorporативных связей с общественностью.

Учебное пособие рассчитано на преподавателей и студентов, изучающих связи с общественностью, менеджмент организации, управление персоналом, а также практиков, работающих в сфере корпоративной коммуникации.

**УДК 659.4(075.8)**  
**ББК 60.842я73-1**

ISBN 978–5–7567–0585–0

© Минаева Л. В., 2010  
© Оформление. ЗАО Издательство  
«Аспект Пресс», 2010

Все учебники издательства «Аспект Пресс» на сайте  
[www.aspectpress.ru](http://www.aspectpress.ru)

## ПРЕДИСЛОВИЕ

На современном этапе развития процессов демократизации и рыночных отношений в России стало очевидно, что успешная деятельность организации во многом зависит от степени эффективности ее взаимодействия с общественностью. Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что та компания, которая опирается на сплоченный коллектив, состоящий из единомышленников, развивается динамично, становится конкурентоспособной и вносит весомый вклад в жизнь общества.

Согласование интересов общества, фирмы и каждого работника является стратегической целью внутрикорпоративных связей с общественностью. Деятельность специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью многообразна и опирается на глубокие знания законов коммуникации, теории менеджмента, стратегии и тактики связей с общественностью.

Настоящее учебное пособие призвано познакомить читателя с ключевыми вопросами деятельности в области внутрикорпоративных связей с общественностью. Основное внимание в нем уделено в первую очередь созданию у читателя целостной картины работы специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью.

Этим обстоятельством обусловлена структура книги. Во Введении обосновывается актуальность данного направления связей с общественностью в настоящее время. Раздел I «Управление внутрикорпоративными связями с общественностью» касается общих вопросов организации деятельности специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью. Последующие разделы (Раздел II «Корпоративная культура», Раздел III «Фирменный стиль», Раздел IV «Технологии и инструменты внутрикорпоративных связей с общественностью», Раздел V «Роль внутрикорпоративной прессы как инструмента формирования внутреннего имиджа компании») последовательно раскрывают все направления его работы по построению, поддержанию и продвижению внутреннего имиджа организации. Учебное пособие завершается Разделом VI «Внутрикорпоративные связи с общественностью в условиях кризиса».

Методический аппарат учебного пособия включает в себя вопросы и задания по каждой главе всех разделов, цель которых заключается в закреплении теоретических знаний и формировании практических навыков работы в сфере внутрикорпоративных связей с общественностью. Для приближения заданий к реальной практике внутрикорпоративных

связей с общественностью учащимся предлагается придумать организацию (государственную, коммерческую, общественную), где им «предложили» работать как специалистам по внутрикорпоративным связям с общественностью. Далее, начиная со второго раздела, учащиеся разрабатывают все необходимые документы и предлагают программы, которые могут найти применение в этой организации. Кроме того, в Приложении даются дополнительные задания, предполагающие комплексное использование изложенного в книге материала.

При подготовке этой книги использованы материалы дипломных работ студентов факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова (О. Агаповой, М. Буримы, А. Васильевой, М. Рудковской, О. Суздалевой) и Института социальных технологий КГТУ имени А. Н. Туполева (И. Макарова, А. Манячкиной).

Автор благодарит рецензентов книги — доктора исторических наук, профессора Д. К. Сабирову и кандидата филологических наук, директора Департамента развития корпоративных коммуникаций «Ворлд-Вайд Инвест АС» М. Г. Шилину за ценные рекомендации и предложения. Большую помощь в публикации этой книги оказал Председатель Учебно-методического Совета по связям с общественностью УМО вузов РФ по образованию в области международных отношений МГИМО (У) МИД России доктор исторических наук, профессор В. Д. Соловей.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Создание эффективной организационной структуры — одна из важнейших задач руководителей любой компании или органа государственного управления. От стройности и логичности структуры во многом зависят скорость и качество работы организации. Как показывает практика, максимальный результат при минимальных затратах достигается именно тогда, когда каждый сотрудник находится на своем месте и не дублирует функции других коллег.

По мере своего развития и, как следствие, разрастания организация встает перед необходимостью функциональной поддержки своей структуры, обеспечения слаженности действия составляющих ее элементов. Эта задача решается путем создания и поддержания систем внешней и внутренней коммуникации. С одной стороны, организация должна соответствовать требованиям окружающей ее среды, с другой — она должна обладать внутренней гармонией.

На сегодняшний день вопрос о создании эффективных систем внешней и внутренней коммуникации стоит перед многими российскими компаниями и органами государственного управления. Что касается бизнес-структур, то для них данный вопрос приобретает особую актуальность потому, что отечественные компании в настоящее время работают в условиях конкуренции с мощными транснациональными корпорациями, имеющими богатый опыт построения отношений с общественностью и создания благоприятного рабочего климата внутри организации.

Государственные структуры, действующие в условиях демократии, обязаны выстраивать систему внешней коммуникации таким образом, чтобы удовлетворять право граждан на получение информации, касающейся деятельности государственных институтов. Широко пользоваться своим гражданским правом — значит владеть инструментом реализации своего основного политического права, заключающегося в управлении страной. Полученная информация позволяет, с одной стороны, контролировать деятельность государственных структур и таким образом препятствовать развитию коррупции, а с другой — дает возможность гражданам делать свой вклад в процесс принятия важных стратегических решений, касающихся проводимого политического курса. Именно поэтому во многих странах приняты законы о доступе к информации, которые гарантируют реализацию основных прав на свободу мнения и выражения, сформулированных в Декларации ООН о правах человека. Для эффективного взаимодействия с гражданами, однако, нужен квалифицированный и слаженный кадровый состав. Поэтому в настоящее

время и в государственных органах власти создаются системы внутренней коммуникации.

Как в коммерческих, так и в государственных структурах выстраивание отношений с внешней и внутренней общественностью входит в обязанности служб связей с общественностью. Генеральная ассамблея *CERP* в июне 2000 г. определила связи с общественностью как сознательную организацию коммуникации и функцию менеджмента, подчеркнув, что целью является достижение взаимопонимания и установление плодотворных отношений между организацией и ее аудиториями путем двусторонней коммуникации. Основной задачей структуры связей с общественностью, таким образом, является создание благоприятного информационного климата для клиента, который в нашем случае представлен государственной или коммерческой организацией.

Инструменты и методы связей с общественностью становятся важными элементами складывающейся демократии и формирующейся рыночной экономики в России. Поэтому интерес руководства государственных и коммерческих организаций к этой сфере деятельности в настоящее время явно возрастает. Ведь любая компания функционирует не в вакууме, а в сложной и многокомпонентной окружающей среде, в состав которой входят ее конкуренты, партнеры, инвесторы, СМИ, государственные и общественные органы в масштабах конкретной местности или даже мира. Кроме перечисленных внешних групп общественности, на деятельность организации большое влияние оказывают и внутренние, т.е. персонал. Следовательно, чтобы работать максимально эффективно и минимизировать ущерб от всевозможных связей и зависимостей, в условиях которых существует компания, необходимо уделять самое серьезное внимание управлению ими. Постепенно приходит понимание, что в современных условиях службы связей с общественностью принимают непосредственное участие в укреплении репутации организации как основного ее капитала, что они способны помочь организации соответствовать требованиям времени и, таким образом, обеспечить стабильность и устойчивость организации в условиях быстро меняющейся социальной и бизнес-среды.

В этой связи целесообразно остановиться на результатах исследования, проведенного Европейской Ассоциацией преподавателей и исследователей связей с общественностью (*EUPRERA*) в 2008 г. В задачу исследования входило определение ситуации в этой области деятельности и выявление тенденций и перспектив ее развития в ближайшем будущем. В проекте приняло участие 1500 профессионалов в области связей с общественностью из 37 европейских стран. 67,4% респондентов были сотрудниками отделов связей с общественностью в организациях разных типов (крупные компании, средний бизнес, органы государственного управления, общественные организации) и 32,6% рабо-

тали в специализированных агентствах. 45,3% респондентов имели стаж работы более 10 лет.

Ниже приведены результаты ответов на вопрос о том, какие наиболее важные стратегические вопросы будут стоять перед службами связей с общественностью в ближайшие три года (табл. 1).

*Таблица 1*

**Результаты исследования, изложенные в докладе Zerfass Ansgar  
«European Communication Monitor 2008. Challenges for the Institutionalization of  
Public Relations»**

<b>№</b>	<b>Стратегические вопросы</b>	<b>Процент ответивших</b>
1	Связь бизнеса с коммуникацией	45,4
2	Обеспечение устойчивого развития и социальной ответственности организации	41,3
3	Учет эволюции информационных технологий и возможностей социальных сетей	38,5
4	Выстраивание и поддержание системы доверия	30,4
5	Учет требования новой прозрачности и активной аудитории	28,9

Связи с общественностью в Европе еще не достигли того уровня авторитетности, который наблюдается в США. Кроме того, в разных организациях их роль оценивается по-разному. Так, серьезнее всего к коммуникационной деятельности организации относятся в сфере бизнеса, что выражается, во-первых, в увеличении числа компаний, которые имеют самостоятельные отделы связей с общественностью, и, во-вторых, включении их руководителей в состав советов директоров на постоянной основе или приглашении их на обсуждение стратегических вопросов развития организации. Например, если в 1996 г. в Италии 52% компаний имели самостоятельные отделы связей с общественностью, то в 2008 г. число таких компаний выросло до 96%. В большинстве компаний (особенно если это инновационная компания) руководитель отдела связей с общественностью входит в совет директоров.

Государственные учреждения явно недооценивают возможности отдела связей с общественностью. И, хотя много внимания уделяется распространению информации, этого недостаточно для установления и развития двусторонней коммуникации, что, в конечном итоге, сказывается на поддержке политических решений и медленном изменении поведения целевых аудиторий.

Ясно, что особое внимание специалисты по связям с общественностью должны будут уделить быстро развивающейся системе интерак-

тивных каналов коммуникации в сети (социальные сети, блоги, подкасты, видеосайты и т.д.).

В целом, исследование показало, что на сегодняшний день иерархия направлений деятельности структур по связям с общественностью может быть представлена следующим образом. На первом месте находятся *маркетинговая* и *брендовая* коммуникации, имеющие основной целью установление и поддержание связей с клиентами. Далее следует *корпоративная* коммуникация, в которой особое место занимают кризисная коммуникация, связи с инвесторами и финансовыми кругами, государственные связи с общественностью и лоббирование.

В ближайшее время (до 2011 г.), однако, по всей видимости, приоритеты изменятся: маркетинговая и брендовая коммуникации, связи с клиентами отступят на второй план, а первое место займет именно *корпоративная* коммуникация. При этом особый акцент будет сделан на работе с сотрудниками (*внутрикорпоративной коммуникации*), поддержании стабильности организации и, что вполне понятно в условиях мирового финансового кризиса, на *кризисной* коммуникации.

При этом следует подчеркнуть, что отделы связей с общественностью все больше рассчитывают на собственные силы и неохотно обращаются к аутсорсингу.

Возвращаясь к ситуации в современной России, следует подчеркнуть, что потенциал связей с общественностью еще далеко не исчерпан. Даже обращаясь к этому виду деятельности, руководство отечественных компаний и государственных структур часто ограничивается привлечением специализированных агентств, причем в большинстве случаев лишь для проведения единичных акций, а не с целью систематической работы.

Это может быть объяснено, во-первых, ограниченностью финансовых возможностей организации и, во-вторых, скептическим отношением к службам связей с общественностью в обществе, что явилось результатом использования некорректных политических технологий в начале 1990-х, которые интерпретировались исключительно как проявления деятельности связей с общественностью.

В то же самое время следует признать, что в основе конкурентной позиции организации лежат скорость принятия и степень обоснованности решений, которые зависят от уровня развития информационной среды организации. Поэтому необходимо самое серьезное внимание уделить проблеме сегментации информационных потоков с тем, чтобы обеспечить оптимальную систему коммуникации. Понятно, что при этом обязательно учитывается ее нацеленность на разные группы общественности в организации. Персонал превращается в одну из самых важных групп общественности, так как хорошо информированные сотрудники работают значительно эффективнее.

Поэтому сейчас только положительная практика применения методов связей с общественностью, которая демонстрирует их возможности для обеспечения успешности организации, может изменить положение дел.

Примеров уже много, и они не ограничиваются только филиалами транснациональных корпораций. Крупные российские нефтяные компании, банки и финансовые группы, автомобильные компании и торговые сети имеют свои отделы связей с общественностью. Федеральные органы государственного управления также располагают своими службами связей с общественностью, но они, как правило, ограничиваются системой внешней коммуникации, т.е. пресс-службами. Государственные служащие не во всех министерствах и ведомствах включены в сферу действия связей с общественностью.

В то же самое время следует признать, что именно работа с внутренней общественностью, т.е. с управленческим аппаратом и сотрудниками, в корне отличает связи с общественностью от других разновидностей коммуникационного менеджмента — рекламы, маркетинга и журналистики. Остановимся на этом подробнее.

Под коммуникационным менеджментом понимается профессиональное использование законов и средств коммуникации для внедрения определенной совокупности взглядов и идей в сознание целевой аудитории. Обладая некоторыми общими чертами, названные разновидности коммуникационного менеджмента имеют ряд только им присущих характеристик, что следует учитывать при осуществлении деятельности в соответствующей сфере коммуникационного менеджмента (*Wilcox D. et al. Public Relations Strategies and Tactics. 4/e — HarperCollins College Publishes, 1995. P. 14–21*).

Так, разграничивая журналистику и структурные связи с общественностью, следует указать на разницу:

- *в сущности деятельности* — журналистика представляет собой прикладной аспект лингвистики, в то время как связи с общественностью являются функцией управления;
- *в целях* — журналистика собирает и излагает факты, чтобы сообщать новости и информировать общественность о происходящих событиях, в то время как связи с общественностью собирают и излагают факты, чтобы изменить поведение или отношение общественности;
- *в аудиториях* — у журналистики аудитория массовая и только внешняя по отношению к печатному органу или радио/ТВ-каналу, у связей с общественностью аудитория дифференцирована по психологическим и демографическим признакам и может быть как внешней (клиенты, СМИ, государственные структуры и т.д.), так и внутренней (сотрудники организации);

- *в используемых каналах коммуникации* — журналист использует только тот канал коммуникации, который он представляет (определенный печатный орган или радио/ТВ-канал), в то время как связи с общественностью, как правило, используют сочетание каналов коммуникации, в числе которых могут быть и СМИ.

Таким образом, СМИ являются для связей с общественностью одной из целевых аудиторий и каналом коммуникации.

Что касается соотношения рекламы и связей с общественностью, то следует указать на следующие различающие их черты:

- *сфера деятельности* — реклама, создавая имидж товара/услуги, обслуживает только один аспект деятельности организации, связанный с продвижением товара на рынке, в то время как связи с общественностью, создавая корпоративный имидж, занимаются политикой и деятельностью организации в целом;
- *цели* — реклама призвана «продавать» имидж товара/услуги, в то время как связи с общественностью создают и продвигают имидж организации путем создания благоприятного для нее информационного климата;
- *аудитории* — реклама имеет внешнюю для организации целевую аудиторию, в то время как связи с общественностью имеют дело как с внешними, так с внутренними целевыми аудиториями;
- *каналы коммуникации* — реклама использует для своих целей каналы массовой коммуникации, в то время как связи с общественностью используют все доступные каналы коммуникации, в том числе и рекламу;
- *вознаграждение* — реклама представляет собой платную услугу, в то время как деятельность специалиста в области связей с общественностью не всегда оплачивается;
- *характер деятельности* — реклама — процесс дискретный, в то время как связи с общественностью оказывают постоянное воздействие на целевые аудитории.

Таким образом, одним из средств воздействия на внешнюю целевую аудиторию связей с общественностью является реклама.

Разграничивая маркетинг и связи с общественностью, следует указать на разницу

- *в сфере деятельности* — маркетинг занимается предвидением, управлением и удовлетворением спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена, т.е. изучением потребностей рынка и разработкой способов их удовлетворения, в то время как связи с общественностью занимаются установлением и поддержанием связей организации/инди-

видуума с общественностью путем создания благоприятного информационного климата;

- *в целях* — маркетинг призван продвигать товар с целью достижения материального благополучия организации, в то время как связи с общественностью создают и продвигают имидж организации с целью укрепления ее положительной репутации;
- *в аудиториях* — маркетинг ориентируется на целевые рынки, потребителей, в то время как связи с общественностью имеют как внешние, так и внутренние целевые аудитории.

Таким образом, связи с общественностью поддерживают маркетинг, создавая внерыночные условия для реализации товара.

Перечисленные виды коммуникационного менеджмента поддерживают друг друга в работе с внешними группами общественности, важными для организации, поэтому в научный обиход было введено понятие интегрированных коммуникаций, т.е. концепции управления коммуникацией той или иной структуры, которая основывается на принципах учета всех основных источников информации об организации и предметах ее деятельности (в том числе неорганизованных), интеграции коммуникаций этих источников в различных коммуникативных средах и с помощью технологий связей с общественностью, рекламы и маркетинга на основе согласованного подхода; равноправного подхода к управлению коммуникацией со всеми группами общественности организации как внутри самой организации, так и вовне; возможности использования согласованных, но различных сообщений для различных групп общественности; управления коммуникацией, осуществляемого на основе полученных данных (об аудитории, потребителе, потребительском поведении, конкурентах, учете различных факторов рынка и т.д.).

Следует подчеркнуть, что *корпоративная* коммуникация представляет собой одновременно функцию, процесс и продукт этого процесса. *Как функция* корпоративная коммуникация может быть сосредоточена в одном отделе компании (например, отделе связей с общественностью) или выполняться рядом отделов (например, отделом управления персоналом, отделом связей с общественностью, отделом маркетинга и т.д.). *Как процесс* корпоративная коммуникация включает в себя все совещания, презентации, встречи с прессой, телевизионные и радиоинтервью сотрудников компании, а также ее *Web*-страницу. Наконец, *как продукт* корпоративная коммуникация представлена разнообразными текстами, например пресс-релизами, информационно-рекламными брошюрами, журналами для клиентов, внутренней прессой и т.д.

На макроуровне корпоративная коммуникация дает возможность компании достичь ее долгосрочных целей, создавая надежный фунда-

мент стратегического планирования. На микроуровне она оказывает непосредственное воздействие на все текущие операции компании.

Различия между коммуникантами (будь это организации или индивидуумы) и степень их совместимости оказывают решающее влияние на образование многочисленных кодов, которые используются в зависимости от условий коммуникации и индивидуальных черт ее участников. Переменный «радиус коммуникации» (термин Сепира) формирует реальный диалог между компанией и ее группами общественности и, в конечном итоге, обеспечивает благоприятную информационную атмосферу, которая, в свою очередь, способствует успешному развитию бизнеса.

Как уже отмечалось выше, имидж организации зависит от коммуникационных связей как с внешним окружением, так и с сотрудниками компании. Выделяется *три формы корпоративной коммуникации*:

1. *Управленческая* коммуникация направлена в основном на обеспечение сотрудничества и поддержки; менеджеры организации нуждаются в понимании со стороны персонала, в его согласии, иначе цели организации не будут достигнуты. Внешняя коммуникация направлена на донесение своей точки зрения до внешних групп общественности для привлечения их на свою сторону.
2. *Маркетинговая* коммуникация применяется для улучшения сбыта товаров и услуг (сюда входит изучение запросов покупателей и клиентов).
3. *Организационная* коммуникация — это общий термин, который включает в себя связи с прессой, связи с инвесторами, местным сообществом и внутреннюю коммуникацию.

**Р. Варей и Дж. Уайт** сужают корпоративную коммуникацию до двух взаимосвязанных коммуникативных систем:

1. Внешние связи с общественностью имеют цель предоставить внешнему окружению сведения о внутренних процессах, идущих в организации, и тем самым влиять на поведение различных групп.
2. Внутренние связи с общественностью (внутренние коммуникации) дают возможность добиться целей достижения позитивного имиджа и лояльности персонала, предоставив и интерпретировав данные об установках, настроениях и обстоятельствах.

Не умаляя важности системы внешней коммуникации, все же подчеркнем, что, несомненно, главным ресурсом организации являются ее сотрудники. Но если работа с кадрами подкреплена информационно-коммуникационным фактором, то в успешности данной организации

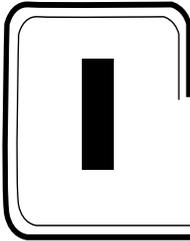
сомневаться не приходится. Эффективная система коммуникации внутри организации повышает не только скорость документооборота. Она способствует четкому и быстрому принятию необходимых решений, помогает координировать и контролировать деятельность всех субъектов организации, своевременно регулирует как формальные, иерархические, так и неформальные отношения между сотрудниками организации. Все это позволяет мотивировать сотрудников, повышать качество выполняемой работы и, следовательно, тем самым делать функционирование компании более успешным.

Именно сотрудники организации составляет одну из ее основных аудиторий, с которой постоянно должна осуществляться коммуникация. Не секрет, что на решение инвестора об объемах инвестируемой в компанию суммы часто влияют не только финансовые показатели, но и такие нефинансовые характеристики, как корпоративная стратегия, новаторство, а главное — возможность привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Ведь они являются непосредственными участниками многочисленных коммуникативных актов, которые направлены на формирование уже не только внутреннего, но и внешнего имиджа организации.

Исследования, проведенные *The Journal of Marketing*, показали, что на решение 68% покупателей сменить торговую марку повлияло аналогичное решение персонала.

Мнение сотрудников, распространяемое через их родственников, друзей и знакомых, — один из самых мощных инструментов воздействия на общество. Недовольство или удовлетворенность работников более искренни, чем оплаченная реклама в СМИ и комментарии журналистов, и по этой причине заслуживают большего доверия. Именно поэтому внутренние связи с общественностью — предмет особой заботы управления организацией.

Внутрикорпоративные связи с общественностью — это выстроенная система взаимоотношений в организации, которая базируется на принципах корпоративной этики, культуры, внутренней коммуникации. Все они представляют собой четко продуманную и взвешенную информационно-коммуникационную политику, направленную на поддержание положительного имиджа организации в сознании сотрудников.



# УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫМИ СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

## Глава 1

### Место отдела связей с общественностью внутри организации

Переходя к анализу принципов работы отдела внутрикорпоративных связей с общественностью, необходимо, прежде всего, остановиться на вопросе о его месте в структуре организации, взаимодействии с другими отделами, а также целесообразности обращения к помощи специализированного агентства-посредника.

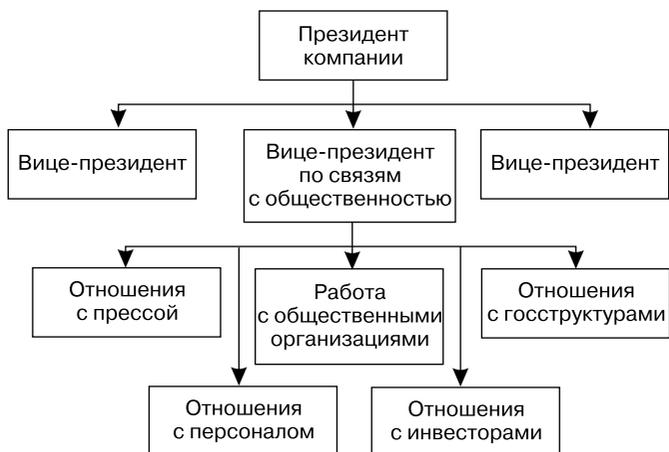
Если определять место отдела связей с общественностью в структуре организации, то оно может варьировать в зависимости от тех задач, которые возлагаются на отдел. Рассмотрим три основных варианта [6, 7].

**1. Отдел связей с общественностью как системообразующий элемент.** В этом случае он выполняет все коммуникационные функции, взаимодействуя как с внешними, так и с внутренними группами общественности, представляет собой механизм управления компанией и продвижения ее продукции на рынке. Понятно, что при таком подходе руководитель отдела прямо подчиняется главе организации и принимает участие в ее стратегическом планировании, во многом определяя пути ее развития.

Сам отдел имеет довольно много сотрудников, которые выполняют весь спектр функций по связям с общественностью (схема 1).

Наличие собственного отдела имеет ряд преимуществ [3]. Во-первых, это работа слаженной командой, а при решении многих проблем командная работа является неременным условием успеха. Во-вторых, члены этой команды узнаваемы в организации и, следовательно, не вызывают настороженности со стороны других работников. Самое главное — это глубокое знание текущего состояния дел в организации, при-сущее лишь ее кадровым многоопытным сотрудникам.

Особенно важными указанные преимущества оказываются в тех ситуациях, когда возникает необходимость быстрого реагирования, что



**Схема 1.** Структура организации с отделом связей с общественностью как системообразующим элементом

характерно для кризисных ситуаций. Сотрудники внутреннего отдела связей с общественностью, постоянно находясь в курсе событий, способны оперативно реагировать на любые неожиданности. Они пользуются доверием руководства и всегда готовы выполнить его задания. Более того, какие бы щекотливые ситуации ни возникали, наличие собственного отдела является гарантией сохранения конфиденциальности внутренней информации. И наконец, штатные сотрудники значительно «дешевле», чем привлеченные работники агентства, которые работают на условиях почасовой оплаты.

Конечно, не следует забывать, что иногда штатный сотрудник отдела связей с общественностью в силу своей преданности организации не может правильно и объективно оценить сложившуюся ситуацию, т.е. полностью зависит от воли начальства и становится «мальчиком на побегушках» или «пожарной командой». И в том, и в другом случае служебные обязанности не выполняются профессионально. О подобных недостатках внутреннего отдела связей с общественностью необходимо знать руководству. Не следует допускать никаких искажений должностной инструкции.

Одним из следствий активной работы внутреннего отдела связей с общественностью является его полноценное включение в управляющий аппарат компании, что, безусловно, влияет на принятие организационных решений. Возможность специалистов данной области выступать в качестве основных советников вызывает большее уважение. Какие навыки и знания специалисты по связям с общественностью могут

предъявить руководству организации, чтобы продемонстрировать потенциал отдела для стратегического корпоративного планирования?

Конечно, вхождение руководителя отдела связей с общественностью в Совет директоров требует выполнения скорее управленческих, а не прикладных функций, например осуществления диалога со СМИ. Однако изначально связи с общественностью являются прикладной технологией, поэтому, войдя в управленческий аппарат в качестве советников, связи с общественностью должны завоевать значительную организационную поддержку собственного потенциала, что обеспечит достойный вклад в управленческие функции.

При таком положении дел функции отдела связей с общественностью не сводятся к тому, чтобы лишь обслуживать другие отделы, а приобретают самостоятельный характер в рамках управления организацией. Иначе не оправдан риск, который несут службы связей с общественностью в качестве обычной технологии, отвечающей за координацию стратегий, разработанных другими отделами.

Неудачная попытка стать частью управляющей структуры приводит к перемещению отдела связей с общественностью под контроль иного департамента. Если специалисты по связям с общественностью не работают в качестве менеджеров, то специалисты по маркетингу или продажам управляют специалистами по связям с общественностью. Такой захват функций означает ущемление полномочий отдела связей с общественностью.

Конечно, внутренний отдел связей с общественностью, выполняя возложенные на него функции, находится в постоянном контакте с другими отделами, например, с отделом маркетинга (и отделом рекламы, если таковой имеется в структуре компании), финансовым и юридическим отделами, а также отделом управления персоналом. Сотрудничая с отделами маркетинга и рекламы по линии продвижения товаров и услуг, отдел связей с общественностью реализует свой потенциал в рамках интегрированных маркетинговых коммуникаций. Через финансовый отдел и бухгалтерию проходят все платежи, которые осуществляются в ходе проведения отдельных акций. С юридическим отделом связи с общественностью должны согласовывать свои действия, направленные на распространение информации во внешней среде. Любая утечка конфиденциальной информации или информации, представляющей коммерческую или служебную тайну, может нанести организации огромный вред. Поэтому сотрудники внутреннего отдела связей с общественностью должны быть осмотрительны в своих действиях и контактах, особенно со СМИ.

Может возникнуть недопонимание между отделом связей с общественностью и отделом управления персоналом, поскольку оба отдела работают с сотрудниками организации. В этом случае необходимо по-

стараться разграничить функции и обязанности, избегая дублирования, с одной стороны, и обеспечивая гармоничную и согласованную работу обоих отделов — с другой.

**2. Отдел связей с общественностью как отдел решения ряда прикладных задач.** Прежде всего это касается вопросов, связанных с распространением информации о деятельности организации. В этом случае главной целью становится налаживание отношений со СМИ и взаимодействие с клиентами. Иначе говоря, при таком подходе функции отдела связей с общественностью сводятся к обязанностям пресс-службы (схема 2).



**Схема 2.** Структура организации с отделом связей с общественностью, выполняющим функции пресс-службы

Структура отдела пресс-службы проще, и число сотрудников не превышает пяти человек. При таком подходе внутренняя общественность становится предметом заботы отдела управления персоналом. Причиной такого положения дел, как правило, является непонимание руководством целей и задач внутренних связей с общественностью.

Обычно отдел управления персоналом имеет свой собственный круг обязанностей, а именно: подбор и тестирование сотрудников, кадровое делопроизводство, обучение персонала, оценка эффективности его деятельности, разработка системы поощрения. Сферой же деятельности связей с общественностью является коммуникационно-информационная работа. Конечно, оба отдела — и управления персоналом, и внутренних связей с общественностью, работают с людьми организации и в конечном счете имеют одну и ту же цель — сплочение коллектива сотрудников, его высокую мотивацию. Но идут они к этой цели разными путями (см. раздел I, гл. 4). Поэтому передача функций отдела связей с общественностью отделу управления персоналом не всегда бывает успешной. По мере возможности коммуникационную работу может делать и отдел управления персоналом. Но, как правило, у него есть, как отмечалось выше, довольно большой круг обязанностей. Поэтому при отсутствии отдела связей с общественностью отдел управления персоналом лишь в ограниченной степени уделяет внимание внутрикорпоративной коммуникации. Это имеет свои негативные последствия: низ-

кий уровень информированности работников о состоянии дел в коллективе ухудшает психологический климат в организации и значительно снижает уровень доверия к руководству.

**3. Отдел связей с общественностью как отдел, который выполняет контролируемую функцию.** Вся работа перекладывается на плечи специализированного агентства. В этом случае весь отдел состоит всего из двух человек: руководителя отдела и секретаря. Агентство взаимодействует как с внешними группами общественности, так и с внутренними.

Такое взаимодействие имеет ряд достоинств и недостатков. Так, у давно работающего на рынке профессионального агентства есть большой и разнообразный опыт работы и штат квалифицированных специалистов — исследователей, текстовиков, дизайнеров, фотографов, переводчиков и т.д. Для внутреннего отдела связей с общественностью небольшой организации такой штат был бы непозволительной роскошью.

Агентство способно не только профессионально оценить ситуацию, но и быть при этом совершенно объективным, поскольку оно не зависит от мнения руководства данной организации и никак не связано личными взаимоотношениями с ее сотрудниками. Это позволяет ему уйти от стереотипов в решении проблем.

Часто выполнение определенных проектов, например подготовки годового отчета компании или рекламно-информационных материалов, требует не только участия специалистов, но и хорошей технической базы. Компания, как правило, не располагает такими возможностями, в то время как агентство, которое часто выполняет подобные виды работ, если и не обладает собственной технической базой, всегда знает, куда следует обратиться.

Наконец, самое главное — связи со СМИ. Организации надо долго и целенаправленно работать, чтобы сформировать собственный пул журналистов, в то время как агентство имеет самые широкие контакты с журналистами, представляющими как печатные, так и электронные СМИ, а также выходы на информационные агентства.

Таким образом, можно сделать вывод, что многие виды работ отдела связей с общественностью, особенно связанных с внешней коммуникацией, агентство может сделать более профессионально и эффективно, обладая соответствующим опытом осуществления масштабных или особенных по содержанию информационно-коммуникационных программ.

Обращение к помощи агентства целесообразно и в кризисных ситуациях, когда необходимо срочно провести мониторинг прессы или дать экспертную оценку проводимым действиям. Агентство находится в стороне от групповых противостояний, часто существующих внутри

организации, а потому вообще более независимо и объективно в оценке проблемы.

Агентство может оказать существенную помощь организации также тогда, когда центральный офис организации расположен вдали от коммуникативных и финансовых центров, поэтому она не может провести запланированные мероприятия самостоятельно.

Следует также подчеркнуть, что, работая вместе со штатными специалистами отдела связей с общественностью организации, агентство нередко помогает им продемонстрировать свои профессиональные навыки и способствует повышению их квалификации.

Однако не надо думать, что агентство всегда предпочтительней. Дело в том, что агентство находится вне организации и оно далеко от внутренних проблем, которые могут и должны решаться проверенными методами отдела по связям с общественностью. Посторонний человек обычно вызывает у сотрудников организации недоверие, а рекомендации, данные агентством, затрагивая чью-то сферу деятельности, могут вызвать обиды и напряжение в коллективе.

Разрываясь между несколькими клиентами, агентство не всегда уделяет достаточно времени и внимания проектам организации. И конечно же, агентство, как правило, имеет весьма смутное представление о ее специфике работы по вполне понятным причинам — нельзя быть специалистом во всех областях.

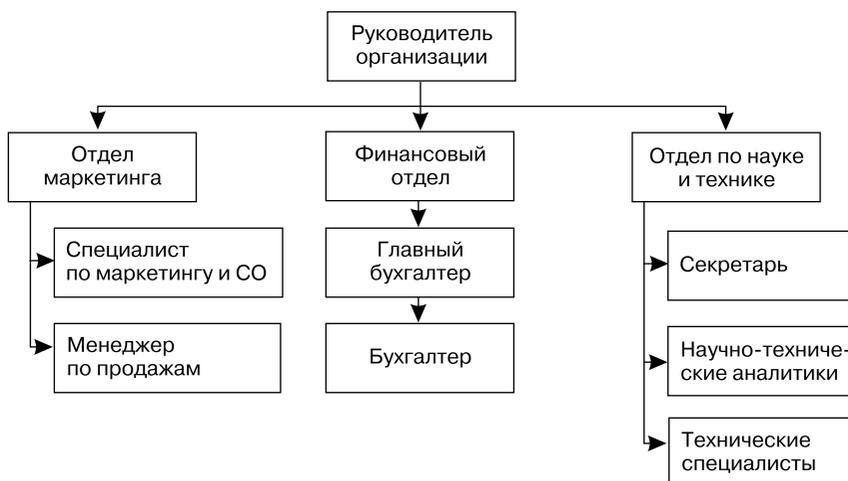
Поэтому, прежде чем пригласить агентство, организация должна четко представить все нюансы такого сотрудничества и определить разумный баланс между действиями собственного отдела связей с общественностью и действиями приглашенных специалистов.

Модель размещения отдела связей с общественностью в организации может меняться в зависимости от понимания руководством значения коммуникационной работы в группах общественности. Имеют значение также характер бизнеса, размер организации и ее географический разброс. Но в любом случае отдел связей с общественностью должен быть профессионально позиционирован внутри организации как подразделение, предоставляющее важную правдивую и достоверную информацию, как связующее звено между различными структурными единицами компании.

### **Вопросы и задания**

1. Какое место может занимать отдел связей с общественностью в организации?
2. С какими отделами организации отдел по связям с общественностью должен работать в постоянном контакте?
3. Каковы достоинства и недостатки обращения к помощи специализированных коммуникационных агентств?

4. Изучите следующую структуру компании «ЭлКаТех», занимающейся продажей электрооборудования и его техническим обслуживанием, и оцените эффективность деятельности связей с общественностью.



5. Используя возможности Интернета, соберите необходимую информацию и сделайте сообщение о месте и функциях отдела связей с общественностью: а) государственного ведомства, б) коммерческой организации, в) общественной организации.

## Глава 2

### Роль и функции специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью

Специалист по связям с общественностью в силу специфики своей деятельности обязан вникать во все тонкости функционирования организации с тем, чтобы сделать коммуникацию максимально эффективной. Все, что касается организации (работа, сотрудники, проекты и результаты), имеет непосредственное отношение к его функциям и обязанностям. Понятно, что участие в процессе управления организацией обязывает специалиста по связям с общественностью не ограничиваться лишь коммуникативными навыками, а пользоваться широким спектром знаний. Специальное исследование шведского ученого Свена Хэмрефорса показало, что специалист по связям с общественностью должен быть в состоянии, с одной стороны, обладать знаниями, касающимися сущности *процессов, структуры, социального взаимодействия и внешней среды* организации, а с другой — иметь развитые навыки

коммуникатора, работающего в организации. Все это в конечном счете оказывает влияние на характер и результаты корпоративной коммуникации. Остановимся на этом подробнее и начнем с анализа необходимых знаний.

В ходе работы люди взаимодействуют друг с другом, формируя таким образом различные *процессы* (производственные, управленческие и т.п.), которые, конечно, могут развиваться и стихийно. Однако тогда неизбежно возникают ситуации, когда недопонимание или превалирование личных интересов нарушает гладкое течение процесса и ведет к разного рода сбоям, конфликтам и кризисам. Специалист по связям с общественностью обязан предвидеть такую опасность и стараться делать все возможное, чтобы подобные ситуации не возникали. Отсюда требования к нему: во-первых, разбираться в природе и особенностях процессов, происходящих в организации, и, во-вторых, согласовывать и координировать их путем создания и развития системы коммуникации.

Не менее важную роль в деятельности специалиста по связям с общественностью играет знание разных типов *структуры* организации. Дело в том, что структура организации в свернутом виде определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, а также особенности построения системы коммуникации.

Деятельность сотрудников организации становится неэффективной, если они имеют смутное представление о ее структуре. Специалист по связям с общественностью обязан обеспечить прозрачность структуры организации за счет улучшения взаимодействия между всеми ее подразделениями, что, в свою очередь, скажется на повышении результативности. Осознание своего места в структуре организации оживляет производственную инициативу сотрудников, так как они четче представляют себе конкретный участок деятельности в управлении организацией.

Существуя не в вакууме, а в определенном обществе, обладающем своей национальной культурой, организация и ее сотрудники являются членами данного общества и, следовательно, носителями данной культуры, что выражается в характере *социального взаимодействия*.

Обычаи, традиции, общепринятые нормы поведения отличаются у разных народов в силу индивидуальных особенностей. При этом следует указать на незыблемость устоев каждого народа, стремящегося следовать культурной преемственности поколений. На протяжении веков члены общества предпочитают те модели поведения, которые признаются в нем как традиционные, и подвергают осуждению противоречащие общепринятым. В результате люди воспринимают поведение окружающих через фильтры тех критериев, которые устанавливаются обществом. Взрослея, молодое поколение выбирает те ценности, которые характерны для данного общества, и в соответствии с ними выстраивает

ет свое поведение. Таким образом, можно говорить о культурном взаимовлиянии общества и человека.

Социальные схемы общества в определенной степени повторяются в организации, поэтому в задачу ее руководства входит их конструктивное использование. Специалист по связям с общественностью должен знать особенности социального взаимодействия, характерного для того или иного общества, и учитывать их в своей работе.

Так, в частности, представители разных культур неодинаково относятся к работе и производственным отношениям. Последние исследования области межкультурных отношений в сфере бизнеса показали, что методы организации труда, система поощрений, продвижение по карьерной лестнице, например в Японии, резко отличаются от тех, какие приняты в европейских странах и США. В первом случае наблюдается строгая иерархичность, медленное продвижение по карьерной лестнице по мере накопления опыта и, как следствие, рост производственного стажа. В результате руководителем высокого уровня может быть уже человек солидного возраста. Во втором — ценятся личная инициатива, предприимчивость, что позволяет быстро продвигаться по службе независимо от возраста работника.

Представители разных культур неоднозначно относятся и к характеру коммуникации, что особенно важно для отдела связей с общественностью. Как показало специальное исследование, существенно в этом отношении деление культур на *низкоконтекстуальные* и *высококонтекстуальные*.

Коммуникация в низкоконтекстуальных странах опирается на вербальный компонент сообщения. Подбор слов должен быть максимально точен. Невербальная коммуникация носит подчиненный характер. Сообщение должно быть понятно и недвусмысленно выражено уже в вербальном компоненте, в то время как невербальный может лишь усилить его, иллюстрировать или служить фоном.

В высококонтекстуальных культурах вербальный компонент сообщения такой точностью не отличается. Получатель сообщения как бы «читает меж строк», опираясь на систему средств невербальной коммуникации: жесты, физический контекст общения, отношения между собеседниками. В культурах этого типа большую роль играют различного рода церемонии, символы, протокольные мероприятия. Уже неважно, что сказано, важно кто и в каких условия это сказал.

Если в низкоконтекстуальных культурах на прямой вопрос можно получить такой же прямой ответ, то в высококонтекстуальных культурах прямого ответа вам никогда не дадут.

Коммуникация в высококонтекстуальной культуре является продолжением тех отношений, которые уже сложились между участниками коммуникативного акта, в отличие от низкоконтекстуальной куль-

туры, где коммуникативный акт представляет собой самостоятельную ценность.

Специалист по связям с общественностью должен уметь приспособить модель коммуникации к национальным условиям того региона, в котором он работает. Так, особенностью построения коммуникационной модели в высококонтекстуальных культурах является ее многоканальность, которая обеспечивает быстрое распространение информации. В данном случае и специалисту по связям с общественностью следует в своей работе использовать совокупность каналов передачи информации, помня при этом, что наибольшее доверие в культурах данного типа вызывает информация, полученная «неофициально», нередко в виде слухов.

В низкоконтекстуальных культурах доверием пользуется та информация, которая получена по официальным каналам коммуникации от известного источника. Поэтому специалистам по связям с общественностью целесообразно в данном случае дозировать информацию и направлять ее точно определенному реципиенту по четко определенному каналу связи.

Наконец, специалист по связям с общественностью должен постоянно помнить о самой *внешней социальной среде*, в которой действует организация, и знать ее особенности. Конечно, в большей степени это относится к специалистам по связям с общественностью, которые работают с внешними целевыми аудиториями, но ведь и сотрудники, как отмечалось выше, в определенной мере могут рассматриваться как часть внешней среды, поскольку они являются и потенциальными клиентами организации, и жителями той местности, где она функционирует, а их родственники могут работать в конкурирующих компаниях или в государственных учреждениях, влияющих на деятельность организации.

Что касается навыков, которыми должен обладать специалист по корпоративным связям с общественностью, то Свен Хэмрефорс предлагает описывать их в терминах выполняемых им ролей в организации: *Обработчик данных, Медиатор, Тренер, Влиятельное лицо*. Для специалиста по связям с общественностью эти роли будут иметь разное значение в разных ситуациях.

Так, специалист по связям с общественностью исполняет роль Обработчика данных тогда, когда он принимает участие в разработке и оптимизации всех процессов в рамках деятельности компании. Данная роль включает в себя навыки встраивания глобальных аспектов коммуникации в процесс функционирования организации, поощрения инициатив и проявления творческого подхода, а также обеспечения безопасности использования соответствующих знаний в ходе работы.

В качестве примера успешного исполнения роли Обработчика данных можно привести деятельность Ингалила Остмана — бывшего дирек-

тора по коммуникациям концерна *ABB* (Швеция), а затем — директора по коммуникациям компании *SKF* по внедрению системы коммуникации в многофазный процесс компании *ABB*. Ингалилу Остману удалось связать системы взаимодействующих коммуникационных процессов с инженерными процессами. Для этого ему необходимо было изучить и обработать все данные, касающиеся рыночной значимости разных инженерных процессов, и найти способы их увязывания с коммуникационной системой. В результате значительно повысилась эффективность производственной деятельности компании, были созданы предпосылки для инноваций и улучшилось управление компанией в части планирования и осуществления контроля.

Специалисты по связям с общественностью часто рассматривают себя в качестве посредника между источником информации и ее получателем. Однако значение этой роли резко возрастает, когда специалист по связям с общественностью становится одним из лидеров организации. Вместо простой передачи сообщения Медиатор разъясняет и интерпретирует сообщения, что в конечном итоге ведет к общему пониманию целей и задач, стоящих перед организацией. Исполнение таких обязанностей прежде всего требует от него владеть навыками убеждающей речи и вести переговоры.

Управляя социальным взаимодействием, Медиатор создает условия для укрепления взаимопонимания, помощи и сотрудничества в организации. Нередко эта роль требует от специалиста по связям с общественностью знания языка других профессий. Во многих случаях он становится посредником в ситуации конфликта интересов или непримиримости сторон.

Иногда процесс коммуникации затруднен потому, что его участники не готовы к общению, и снова им должен помочь специалист по связям с общественностью. Роль Тренера для него — это роль педагога, развивающего у других коммуникативные навыки, что является важной и непростой задачей. Зачастую менеджеры уверены в том, что они блестяще умеют общаться, однако реальность доказывает обратное. Поэтому обучение людей искусству общения часто проходит в условиях сопротивления «учеников».

Тем не менее успешные специалисты по связям с общественностью вполне справляются с этой задачей.

Так, например, в телефонной компании *Ericsson* роль Тренера является одной из основных для специалиста по связям с общественностью. Позиция *Ericsson* на рынке телекоммуникаций требует от компании сохранения высокого уровня инноваций. Чтобы обеспечить активное участие персонала в разработке новых предложений по улучшению работы компании, необходимо постоянно поощрять инициативы сотрудников и всячески их стимулировать. В этой ситуации средний менеджмент играет очень важную роль, но его необходимо обучить и сформиро-

вать навыки эффективного общения, что и входит в задачу специалиста по связям с общественностью.

В *Volvo AB* также большое внимание уделяется развитию коммуникативных навыков среднего менеджмента. Эта компания разработала метод оценки эффективности коммуникации каждого менеджера среднего звена, проходящего обучение по специальной и довольно продолжительной программе, направленной на развитие коммуникативных навыков сотрудников. Программа действовала на протяжении многих лет и внесла существенный вклад в повышение эффективности работы организации.

Роль Влиятельного лица, пожалуй, самая значительная из всех перечисленных выше. Она заключается в «манипулировании» людьми. Конечно, такое манипулирование не является деструктивным и направлено на изменение мнения и поведения людей, которые своими положительными действиями реально могут принести огромную пользу организации. Эта роль требует от специалиста по связям с общественностью очень осторожного применения технологий при внедрении какой-либо концепции в сознание людей, поскольку здесь затронуты весьма сложные социальные процессы.

Примером результата успешного исполнения этой роли может служить новая бизнес-идея Шведского государственного телевидения *SVT*. Ранее основной бизнес-идеей компании было «государственная услуга». Руководитель Отдела связей с общественностью Хельга Баагу инициировала проект по внедрению новой бизнес-идеи, которую она сформулировала как «свободное телевидение». Это изменение было весьма успешным, во-первых, потому, что такая формулировка имела концептуальную убедительность. Поэтому для журналистов и редакторов попытка ее применить к собственным материалам была интересна. Кроме того, успеху способствовала та технология, которую использовала Хельга для внедрения данной идеи. Она была сходна с теми приемами, которые сами журналисты используют для изменения общественного мнения. Таким образом, журналистам импонировала как сама идея, так и способы ее внедрения.

Понятно, что в ходе работы специалист по связям с общественностью нередко интегрирует перечисленные четыре роли, хотя в зависимости от специфики организации одна из них может доминировать.

### **Вопросы и задания**

1. Какими специфическими знаниями должен обладать специалист по внутрикорпоративным связям с общественностью?
2. Как влияют национальные культуры на характер коммуникации?
3. Какие роли может исполнять специалист по внутрикорпоративным связям с общественностью в организации?

## Глава 3

### Финансирование отдела по связям с общественностью

Круг и сложность задач, которые призван решать отдел связей с общественностью, во многом определяют его бюджет. Следует подчеркнуть, что при распределении бюджета внутри организации отдел связей с общественностью может конкурировать с другими отделами, выполняющими смежные функции, например, отделом маркетинга, отделом продаж и т.д. Поэтому для руководителя отдела связей с общественностью очень важно не только самому четко представлять цели внутренней и внешней коммуникации организации, но и уметь их обосновать перед руководством.

На формирование бюджета влияют такие рыночные факторы, как уровень конкуренции, нематериальные активы организации, класс предоставляемых товаров и услуг. Кроме того, следует учитывать размер самой организации и ее целевых аудиторий, тактические цели, которые организация ставит на ближайшее время, а также общее стратегическое направление ее развития.

Выделяется шесть основных подходов к формированию бюджета отдела связей с общественностью [6, 10–11]. Первые три наиболее характерны для российской практики:

1. Руководство ориентируется на бюджет прошлого года и добавляет или урезает некоторые статьи в зависимости от успешности работы отдела и возможностей общего бюджета.
2. Бюджет отдела устанавливается по процентной ставке (в основном меньше 1%) с оборота компании в прошлом году, а также с предполагаемого оборота.
3. Руководство устанавливает конкретную сумму, которую компания готова потратить на сферу коммуникации. Этот способ характерен для небольших фирм, в которых не осознается значимость связей с общественностью.
4. Нулевой бюджет. Отдел связей с общественностью разрабатывает иерархию целей и задач по важности для организации и реализует несколько проектов с точным расчетом необходимых средств, которые выделяет руководство.
5. При выделении бюджета руководство ориентируется на бюджет конкурентов. В данном случае полезно заранее провести исследование (используя, например, метод экспертного опроса) и постараться выяснить, каков бюджет организации, с которой придется конкурировать.
6. Бюджет ориентирован на будущее. В этом случае формирование бюджета должно учитывать стратегические цели и задачи

организации и тот вклад, который может быть внесен в процесс их достижения отделом связей с общественностью.

Последний подход требует детального исследования современного состояния и перспектив развития организации. Отдел связей с общественностью должен:

- 1) установить, чего именно и каким образом хочет достигнуть руководство компании в течение 1 и/или 3 лет;
- 2) определить сильные и слабые стороны компании;
- 3) попытаться определить перспективные тенденции в динамике изменений во внутренней и внешней среде компании;
- 4) распределить по категориям деятельность, необходимую для преодоления недостатков и максимального использования преимуществ организации;
- 5) использовать анализ затрат и выгод будущей деятельности;
- 6) выбрать первоочередные цели и разработать план отдела на этот год;
- 7) подготовить бюджет, основанный на стоимости выполнения важнейших для организации задач.

### **Вопросы и задания**

1. Какие факторы влияют на бюджет отдела связей с общественностью коммерческой организации?
2. Опишите основные подходы к формированию бюджета коммерческой организации.

## **Глава 4**

### **Мотивация и коммуникация**

Внутренние связи с общественностью представляют собой неотъемлемую и управляемую функцию руководства организации. При этом внутренние связи с общественностью по своим целям и задачам полностью совпадают со связями с общественностью вообще. Единственным отличием является то, что в качестве целевой аудитории выступает только внутренняя группа общественности, т.е. сотрудники организации. Они являются «клиентами», которые выбирают компанию-работодателя в обмен на свое время, квалификацию и трудовую активность. А поскольку речь идет о внутренней аудитории, то любая деятельность по отношению к ней тесно переплетается с кадровой политикой и, следовательно, со сферой ответственности отдела управления персоналом. Однако специалист по связям с общественностью должен четко представлять себе различия в методах и подходах, принятых в коммуникационной деятельности и в управлении персоналом.

Начнем с отдела управления персоналом. Такие направления деятельности этого отдела, как обучение сотрудников, оценка эффективности их деятельности и разработка системы поощрений, позволяют специалистам по управлению персоналом стимулировать работников и повышать производительность труда в организации в целом. В сфере управления персоналом методы мотивации опираются на способы управленческого воздействия на работников для достижения целей организации.

Следует подчеркнуть, что в целом мотивация персонала осуществляется путем применения внешних стимулов. В широком плане применительно к наемному работнику — гражданину определенного государства — мотивация к производительному труду представляет собой сложную систему взаимозависимых факторов, которая позволяет учесть и особенности жизни и производственной деятельности в разных государствах, и особенности национальной культуры (схема 3).

Эту систему следует принимать во внимание при выходе на новые рынки и превращении компании в транснациональную, поскольку условия и уровень жизни в разных странах, национальная культура и традиции могут оказать существенное влияние на разработку мотивационных стимулов.

В более узком плане применительно к наемным работникам в каждой конкретной организации в практике мотивационной работы широко используется система внешних воздействий на трудовую активность через материальное и моральное стимулирование, основанная на теории А. Маслоу.

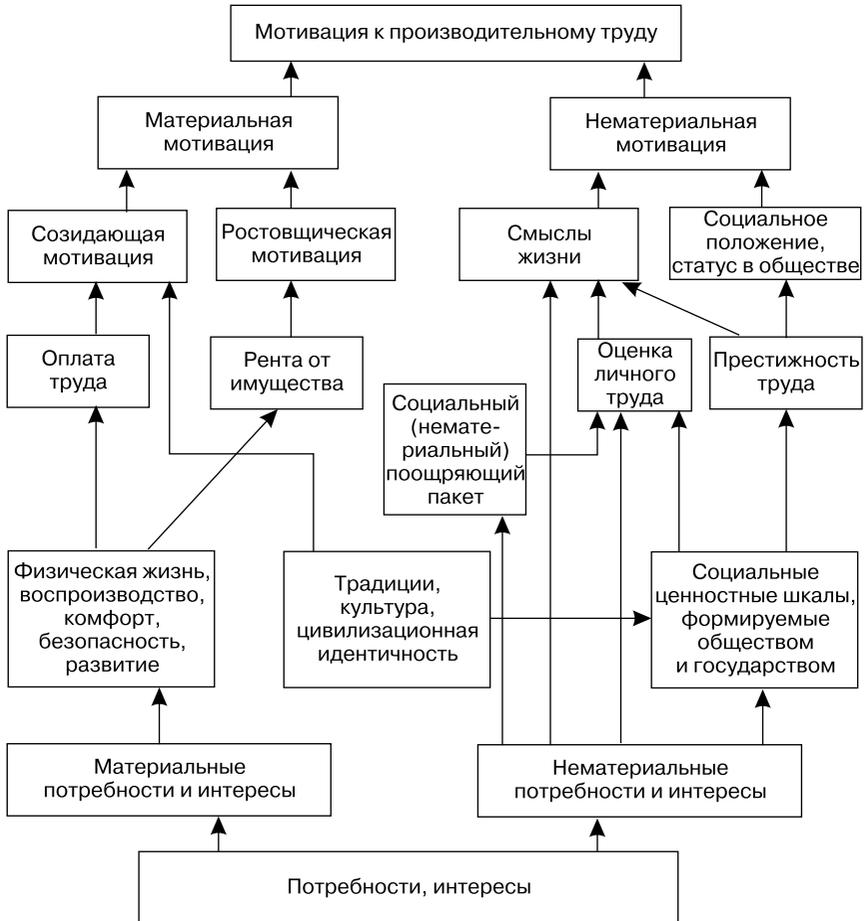
При этом следует помнить, что мотивация — сложный процесс, имеющий системную природу, поэтому необходим дифференцированный, индивидуальный подход к каждому сотруднику, что предполагает предварительное определение его жизненных ценностей и потребностей. В этом случае применение тех или иных стимулов становится более эффективным.

В зависимости от характера используемых стимулов и соответствующих им потребностей методы мотивации подразделяются на следующие группы.

1. *Материальные* (экономические) — использующие материальные стимулы. В этом случае мотивация имеет непосредственное денежное выражение (денежный эквивалент) в заработной плате; премиях; денежном вознаграждении; материальной помощи, ссудах; прибыли.

2. *Нематериальные* — использующие внеэкономические стимулы. Здесь мотивация не имеет непосредственного денежного выражения или такое вознаграждение носит подчиненный характер (как, например, в случае карьерной мотивации).

Нематериальные методы, в свою очередь, подразделяются на организационно-административные (участие в делах организации; моти-



**Схема 3.** Субъект — наемный работник (труд)

(представлена на 7-й Международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации», май 2009 г. на факультете государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова в рамках доклада С. С. Сулакшина «Ценностное, мотивационное, градиентное государственное управление как российский вызов»)

вазия перспективой; делегирование задач и полномочий; мотивация обогащением содержания труда) и социально-психологические (похвала; одобрение; поддержка; порицание; признание заслуг; уважение и доверие).

Безусловно, экономические методы мотивации играют чрезвычайно важную роль. Можно сказать, что это стержневая проблема всего

механизма стимулирования работы коллектива. Однако следует подчеркнуть, что эффективная организация экономической мотивации возможна только при условии реально работающих оценочных показателей, отражающих не только сложившийся характер деятельности организации, но и направление ее прогрессивного развития.

Отрицательным моментом в случае применения материальных методов мотивации является то, что люди легко привыкают к хорошему, и поэтому достойный заработок скоро превращается в естественное сопровождение труда и перестает действовать как мотиватор. Хотя, конечно, в нашей стране, где еще многое предстоит сделать, чтобы обеспечить достойную заработную плату за добросовестно выполненную работу (особенно это касается бюджетной сферы), экономические методы еще будут некоторое время вполне эффективными. Но даже сейчас нельзя ориентироваться только на удовлетворение потребностей низшего уровня. Как показывают специальные исследования, работники теряют интерес к производительному труду при достижении заработной платы определенного уровня.

Поэтому экономические методы мотивации обычно сочетаются с другими методами, которые опираются на удовлетворение таких потребностей, как потребность в творчестве, достижении успехов, соучастия и т.д. Многие из этих потребностей также могут быть удовлетворены материально, поэтому можно сказать, что процесс мотивации путем удовлетворения потребностей в материальных благах бесконечен.

Так, материальное стимулирование включает в себя систему социальных льгот, которыми организация обеспечивает своих сотрудников. Следует сразу же подчеркнуть, что существуют социальные льготы, гарантированные государством, которые обязательны для предприятий всех форм собственности, например, ежегодный оплачиваемый отпуск. Эти льготы являются видом социальных гарантий и формой социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. Они не могут выполнять роль мотиватора. Но предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы, не предусмотренные законом. В этом случае они становятся способом привлечения и закрепления на предприятии новых высококвалифицированных кадров, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы.

Что касается организационно-административных методов, то они применяются для привлечения работников к участию в делах организации. Мотивацией служит предоставление права голоса сотрудникам при решении ряда проблем (преимущественно социального характера).

Особо следует остановиться на организационно-административном воздействии, которое обеспечивает четкость, производственную дисциплину и порядок работы организации. Оно осуществляется через

приказы, распоряжения, систему норм и правил поведения, а также систему должностных требований.

Большую роль в комплексе организационно-административных методов мотивации играет и система контроля за выполнением задания и, как следствие, система поощрения и наказания. В этом случае организационно-административные методы мотивации сливаются с морально-психологическими методами. Причем нередко они могут оказывать косвенное, а не прямое воздействие.

Так, присутствие вызова в задании, обеспечение возможностей работнику на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать, причем это «что-то» так или иначе связано с именем работника (например, право подписывать документы, в разработке которых он принимал участие), имеет большой мотивирующий потенциал. Поэтому делегирование задач и полномочий может дать куда больший эффект, чем выговор или публичное порицание.

Что касается удовлетворения такой потребности, как признание, то оно выражается в виде разного рода поощрений. Так, за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу работникам объявляется благодарность и/или вручаются ценные подарки, т.е. в данном случае объединяются методы морального и материального поощрения.

Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например, почетные звания своей организации. В качестве примера можно привести систему почетных званий Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова: «Заслуженный профессор Московского университета», «Заслуженный преподаватель Московского университета», «Заслуженный сотрудник Московского университета».

Важную роль в сфере организационно-административных методов мотивации играет заинтересованность работников в перспективе приобрести новые знания и навыки. Это придает самостоятельности и инициативности, уверенности в завтрашнем дне. Квалифицированный специалист делает работу организации более эффективной, поэтому забота о повышении уровня знаний сотрудников — прямая обязанность отдела управления персоналом.

Большим эффективным методом мотивации является продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы мотивации. Оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот метод мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить, и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. Поэтому, постоянно совершенствуя этот метод, все же не следует ограничиваться только им.

Итак, проводя систематическую работу по мотивации работников, отдел управления персоналом осуществляет *управленческое воздействие* на коллектив и отдельных сотрудников.

Внутренние службы связей с общественностью во главу угла ставят *коммуникационные отношения*, которые оказывают влияние как на когнитивные, так и на активные компоненты индивидуальной мотивации. Работники, взаимодействуя друг с другом, больше узнают о сильных и слабых сторонах организации, а также лучше представляют, каким образом они могут укрепить первые и нивелировать вторые. Ориентация на цели, которые стоят перед организацией, в основном появляется во время обмена информацией, передачи сообщений. А работники, которые ясно представляют себе эти цели, знают, чем руководствоваться в своей деятельности и какие усилия следует предпринять, чтобы их достигнуть. Иначе говоря, в данном случае коммуникация способствует мотивации персонала.

Таким образом, потребности, мотивационные факторы и стимулы трудовой активности работников предприятия самым тесным образом связаны с коммуникационными процессами внутри организации [2] (табл. 2).

Таблица 2

**Соотношение внутрикорпоративной коммуникации с потребностями, мотивационными факторами и стимулами трудовой активности работников предприятия**

<b>Потребность</b>	<b>Мотивационный фактор</b>	<b>Стимул</b>	<b>Роль внутрикорпоративной коммуникации</b>
Физиологическая	Возможность заработать	Материальное стимулирование	
В безопасности	Стабильность и гарантированность работы	Гарантии, закрепленные в законодательстве, трудовом договоре и традициях организации	Формирование и закрепление традиций организации, направленные на укрепление устойчивости организации

Потребность	Мотивационный фактор	Стимул	Роль внутрикорпоративной коммуникации
Социальная	Хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами	Система мер по созданию комфортного психологического климата	Использование комбинации средств формальной и неформальной коммуникации для создания комфортного психологического климата
В престиже	Получение престижной работы, профессиональный и карьерный рост	Меры по формированию позитивного имиджа организации, создание систем повышения квалификации и обучения	Формирование и продвижение положительного внутреннего имиджа организации средствами внутренней системы коммуникации
В самореализации	Содержание труда, возможности осуществления собственных идей и решений, развития в профессии	Постановка творческих, задач, справедливая оценка труда, создание системы профессионального и психологического обучения	Использование системы внутренней коммуникации для информирования коллектива о достижениях каждого сотрудника

Коммуникация может оказывать самое серьезное влияние на мотивацию персонала путем формирования разных эмоциональных состояний работника. Беседа между подчиненным и начальником вызывает как отрицательные, так и положительные эмоции, как радость и чувство гордости, так и депрессию или, того хуже, озлобленность. Таким образом, коммуникация, не имея никакого отношения к физиологическим и материальным потребностям людей, тем не менее, становится мощным стимулом для движения вперед, для развития отдельных индивидов и целых организаций, потому что сказывается на социоэмоциональных мотивах.

Коммуникация может воспитывать стремление к статусу и власти, и это чрезвычайно важно для мотивов контактирования и ассимиляции. Работники, которые реже общаются с другими членами коллектива, могут иметь гораздо более существенную потребность в ассимиляции (проникновении в группу индивидов), чем те, которые постоянно являются частью стабильных сетей взаимодействия. Коммуникация, таким образом, является инструментом воздействия на истинные мотивационные структуры.

Будучи способной влиять на внутренне присущие условия мотивации, коммуникация к тому же способна выступить ее стимулом путем активизации скрытых мотивов. Лидеры, например, стараются разбудить в людях скрытое стремление к власти, чувство принадлежности к избранному кругу, давая распоряжение и делегируя полномочия.

Было бы неверно ограничивать внутриорганизационную коммуникацию только инструментальной функцией информирования персонала. Существенной для внутренних связей с общественностью является и *социальная* функция, которая выполняется коммуникацией. В этой функции коммуникация стремится активировать те мотивы, которые диктуют возникновение желаемого поведения. Похвала со стороны начальства способна оказать немедленное воздействие на потребность в признании и вызвать соответствующие положительные эмоции у работника и, соответственно, оказать влияние на его деятельность во благо организации. На это следует обратить внимание внутрикорпоративным структурам по связям с общественностью. Создание системы обмена информацией в будущем должно укреплять и развивать потребности коллектива в содействии эффективности деятельности организации.

Выше говорилось о системе почетных званий в МГУ. В задачу отдела управления персоналом входит определение лиц, которые достойны такого звания, а отдел связей с общественностью должен сделать все возможное, чтобы информация об этом дошла до всех студентов, преподавателей и сотрудников Московского университета. Таким образом, поскольку поощрение призвано стимулировать не только конкретного работника, но и других членов коллектива, то оно должно восприниматься как справедливое и осуществляться публично. Так, в случае МГУ выдвижение на звание проводится на факультетах, проходит утверждение на Ученых Советах факультета и Ученом Совете университета, а вручение дипломов происходит на торжественной церемонии во время празднования Татьянинного дня, и списки награжденных публикуются в газете «Московский университет» и на сайте МГУ, где размещаются также фотографии всех награжденных.

Итак, любая организация — это большой коллектив, нередко обладающий сложной структурой. Поэтому, наряду с управленческими методами повышения трудовой мотивации, должны использоваться коммуникационные методы.

### **Вопросы и задания**

1. Какова принципиальная разница между управлением персоналом и внутрикорпоративными связями с общественностью в подходе к повышению мотивации сотрудников?
2. Опишите и прокомментируйте систему методов мотивации.
3. Как связаны потребности, мотивационные факторы, стимулы и внутрикорпоративная коммуникация?

## Глава 5

### Цели и задачи отдела внутрикорпоративных связей с общественностью

Главной целью отдела внутрикорпоративных связей с общественностью является формирование, продвижение и поддержание положительного внутреннего имиджа организации, что требует разработки эффективной коммуникационной стратегии, которая неразрывно связана с существующей бизнес-стратегией, с одной стороны, и корпоративной культурой — с другой. Последняя основывается на миссии и видении бизнеса.

Коммуникационная стратегическая задача заключается в том, чтобы донести смысл целей, ценностей и норм поведения до всех сотрудников организации и других ее групп общественности. Специалист по связям с общественностью должен стремиться к созданию условий, способствующих использованию системы внутренней коммуникации как инструмента управления, добавляющего ценность бизнесу.

Таким образом, сам процесс формирования, продвижения и поддержания положительного внутреннего имиджа организации охватывает разные стороны жизнедеятельности фирмы, поэтому для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- сформировать и поддерживать высокую корпоративную культуру, для чего обеспечить единое понимание миссии, философии, ценностей и правил поведения сотрудников организации;
- сформировать визуальное восприятие организации, для чего необходимо разработать ее фирменный стиль;
- создать или оптимизировать систему внутренней коммуникации, т.е., во-первых, создать каналы вертикальной и горизонтальной коммуникации между подразделениями для обеспечения необходимой информационной поддержки производственной деятельности организации и предусмотреть при этом развитие двустороннего процесса внутренней коммуникации, во-вторых, оптимизировать количество и качество передаваемой информации;
- обеспечить доверие сотрудников к системе управления компанией и повышение их лояльности путем вовлечения сотрудников в жизнь организации, развития их мотивации, поддержания положительного имиджа главы организации, контроля эффективности взаимодействия руководства и персонала, создания эффективной системы коммуникации в период кризиса.

Рассматривая внутреннюю коммуникацию в ее стратегическом аспекте, необходимо подчеркнуть, что специалист по связям с обще-

ственно решает комплекс перечисленных задач, создавая систему коммуникативных интеграторов [9, 34], которая включает в себя:

- интеграторы-факторы (миссия, философия, видение, логотип, герб и т.д.);
- интеграторы- результаты (репутация, имидж, бренд и т.д.);
- интеграторы внутренней среды (национальная и корпоративная культура, нормы поведения, психологический климат и т.д.);
- интеграторы как концепции и программы, объединяющие коммуникативную деятельность по реализации долгосрочных задач.

Типичной ошибкой при решении перечисленных задач является формальный подход. Так, информируя сотрудников о стратегических задачах бизнеса, часто ограничиваются простым декларированием поставленных целей, не уточняя те реальные тактические мероприятия, которые будут способствовать достижению намеченного. Следствием является складывающееся у персонала впечатление о пустых лозунгах и призывах, которые никак не касаются их повседневной работы, что, естественно, не способствует ни пониманию необходимости развития организации, ни разделению целеустремленного рабочего настроения.

Наличие внутрикорпоративного журнала или газеты еще не является доказательством эффективной системы внутренней коммуникации. Необходимо, чтобы внутрикорпоративная пресса содержательно отражала запросы и интересы сотрудников. Программы обучения сотрудников, которые проводятся время от времени без единого плана, приводят к тому, что у работников нет ни мотивации применять свои знания на практике, ни четкого понимания необходимости роста квалификации. Наконец, появление руководителя организации на сцене раз в год во время корпоративной вечеринки никоим образом не улучшает его персональный имидж и не добавит уважения со стороны сотрудников. Все это не поддержит благоприятную психологическую обстановку на рабочих местах и, следовательно, не продвинет позитивный внутренний имидж компании.

Поскольку внутренний имидж является результатом той информации, которую получает целевая группа — сотрудники организации — из разных источников, необходимо, чтобы главным и наиболее авторитетным источником была сама организация. В этом случае негативная информация, полученная из других источников, будет нивелирована, а положительная информация — культивирована. Основным принципом управления внутренним корпоративным имиджем поэтому является соблюдение политики прозрачности.

Прозрачность (информационная открытость) основана на эффективном управлении информационными потоками от организации к ос-

новным получателям. Для реализации этого принципа необходима регулярность и оперативность предоставления информации, а также ее доступность для заинтересованных лиц, прежде всего сотрудников.

На разных этапах своего развития организация сталкивается с проблемами, успешное решение которых во многом зависит от грамотной работы отдела связей с общественностью. Любая стратегия рождается в кабинетах менеджеров высшего звена, и при разработке она кажется простой и легкой. Однако начало ее внедрения в жизнь сразу показывает, что вовлеченность сотрудников в проводимые реформы и их адекватность корпоративной культуре либо способствуют осуществлению новой стратегии, либо сводят все усилия руководства на нет. Изменения должны быть приняты каждым сотрудником компании безоговорочно как директивы к личному плану работы. В этом контексте отдел связей с общественностью приобретает особую значимость, поскольку он помогает создать атмосферу доверия между инициаторами изменений (менеджментом) и людьми, их осуществляющими (сотрудниками). Поэтому информирование, грамотно построенная система внутрикорпоративной коммуникации являются основой успешного развития организации.

### Вопросы и задания

1. Каковы общие принципы построения коммуникативной стратегии?
2. Каковы цели и задачи отдела внутрикорпоративных связей с общественностью?
3. Опишите систему коммуникативных интеграторов.
4. Прочтите описание целей и задач работы группы немецких страховых компаний *Allianz Group* и соотнесите их с общими целями и задачами внутрикорпоративных связей с общественностью:

«Задачи формирования повышения лояльности персонала и формирования положительного внутреннего корпоративного имиджа являются первоочередными в большинстве крупных корпораций. Например, целями внутренней коммуникации в одной из ведущих немецких страховых компаний *Allianz Group* является быстрая и открытая передача информации клиентам, акционерам, обществу и сотрудникам. В задачи коммуникации входит:

- улучшение и сохранение имиджа *Allianz Group* и компаний, входящих в Группу;
- мотивация ключевых внутренних и внешних заинтересованных лиц к действиям и поведению, которые позволяют реализовать цели Группы и дочерних компаний;
- последовательность в отношении ключевых новостей и стиля в каждой дочерней компании».

## Управление информационно-коммуникационными проектами во внутрикорпоративных связях с общественностью

Поскольку связи с общественностью являются функцией управления, то их осуществление опирается на классическую модель менеджмента, состоящую из **четырёх стадий**:

- 1) *стадию исследования*, на которой определяются проблемы, подлежащие дальнейшему разрешению;
- 2) *стадию планирования*, на которой разрабатываются стратегия и тактика информационно-коммуникационной программы;
- 3) *стадию коммуникации*, на которой осуществляются все намеченные коммуникационные мероприятия;
- 4) *стадию оценки*, на которой производится анализ полученных результатов.

В связях с общественностью эта модель получила название *RACE* (*research* — исследование, *action* — планирование, *communication* — коммуникация, *evaluation* — оценка).

Главная цель отдела внутрикорпоративных связей с общественностью, как указывалось выше, это формирование и поддержание положительного внутреннего имиджа организации. Прежде чем продолжить обсуждение того, каким образом разрабатываются информационно-коммуникационные программы, используемые для достижения этой цели, необходимо разъяснить само понятие внутреннего имиджа.

Изменившаяся в России в конце XX в. политическая, экономическая и социальная ситуация была причиной появления многих новых понятий. К ним, в частности, относится и понятие имиджа, которое широко используется в практике связей с общественностью, рекламы и маркетинга как средство психологического воздействия на целевую аудиторию.

Прежде всего необходимо остановиться на металингвистическом характере этого явления. Если посмотреть слово *image* в кратком англо-русском словаре, то выяснится, что его русским эквивалентом является существительное «образ», и поэтому очень часто утверждают, что заимствованное слово «имидж» то же самое, что и образ, и незачем засорять русский язык.

Показателен в этом отношении спор, возникший на семинаре «Новый облик России в информационную эру» [5, 109]:

«...— Если реальность столь расплывчата, то “фотограф”, занимающий-ся не рефлексиями, как это свойственно героям Антониони, а снимаю-

щий весьма определенные картинки по заказу тех или иных социальных групп — он имиджмейкер — и есть творец образа!

— “Образ” и “имидж” — это весьма разные вещи.

— Позвольте, “образ” — это прямой аналог английского термина “image”.

Данный вопрос потребовал отдельного прояснения. Прежде всего собравшиеся вспомнили, что в русском языке слово “образ” несет в себе весьма сложную смысловую нагрузку. Одно из его значений действительно корреспондирует с английским и несет в себе оттенок фантазийности — отсюда “воображать” (сродни английскому или французскому) толкуется как “выдумывать”, “фантазировать”.

Но «образ» в русском языке всегда обозначал также иконописный лик (не лицо, а именно лик!), отображение духовного облика святого. Поэтому сквозь понятие «образа как фантазии» в русском языке всегда просвечивает смысл образа как глубоко внутреннего, духовного видения и понимания реальности. При этом, однако, забывают (а вернее, игнорируют) тот факт, что, во-первых, «образ» может быть эквивалентом лишь одного из значений *image*, и еще у этого слова есть такие значения, как «изображение», «мнение, представление», «художественный образ», «фигура речи», «воплощение, символ». С другой стороны, «образ» в русском языке имеет следующие значения: 1) вид, облик; 2) живое наглядное представление о ком-либо, чем-либо; 3) в литературе, искусстве — обобщенное художественное отражение действительности, облеченное в форму конкретного, индивидуального явления; 4) в художественном произведении — тип; 5) порядок, направление чего-нибудь, способ. Следовательно, «образ» не передает полностью значение английского *image*, которое к тому же вошло в русский язык не как слово общего языка, а как термин коммуникационного менеджмента.

Последнее обстоятельство очень важно, так как при переходе слова из общего языка в терминосистему происходит перестройка его лексического, а иногда и грамматического значения.

Можно выделить два основных подхода к пониманию понятия «имидж». Один из них трактует «имидж» в узком смысле слова и пытается сопоставить данное понятие с понятием «образ». Здесь «имидж» является внешней стороной «образа» и включает в себя «наиболее впечатляющие архитектурные элементы». В то время как «образ» — это обобщающая характеристика, обусловленная историческим периодом времени и типичными условиями жизнедеятельности [8, 272]. Процесс создания имиджа в рамках данного подхода исключает целевую аудиторию как его активного участника и имеет характер односторонней имиджмейкерской деятельности.

В рамках второго подхода «имидж» интерпретируется как объективно-субъективный феномен. Это не только совокупность определенных объективных параметров, характеризующих данную организацию (лич-

ность), но и реакция на нее целевой аудитории. Таким образом, имидж формируется в системе взаимодействия, субъектами которой являются как организация (личность), так и различные социальные группы, выступающие в качестве целевых аудиторий.

В отличие от таких смежных понятий, как «репутация», «нематериальные активы» (*goodwill*), «корпоративное тождество» (*corporate identity*), «имидж» имеет явно выраженный перцептивный характер. Иначе говоря, «имидж» — это достаточно устойчивое представление об организации, человеке, товаре, которое возникает в сознании целевой аудитории в результате получения и усвоения последней определенной информации, характеризующей данную организацию, или данного человека, или данный товар.

Формирование позитивного имиджа организации, личности или товара представляет собой одну из актуальных проблем общественной и экономической жизни современной России. Стремление завоевать и расширить собственное место на рынке или политической арене при наличии большого числа конкурентов заставляет компанию (или политика) обратить особое внимание на создание сугубо индивидуального имиджа, позволяющего выделиться среди подобных себе коммерческих организаций (или политических деятелей) и завоевать внимание целевой аудитории.

В литературе по имиджологии и связям с общественностью приводятся **разные классификации типов имиджа**. Функциональный подход к имиджу представлен в классификации **Ф. Джефкинса**:

- *зеркальный*, соответствующий представлению о себе личности или организации;
- *текущий*, отражающий мнение внешних и внутренних целевых аудиторий о личности или организации;
- *желаемый*, к которому стремится личность или организация;
- *корпоративный*, или имидж организации в целом;
- *множественный*, представляющий собой совокупный имидж организации, состоящей из нескольких структур.

Рассматривая имидж фирмы, **Бобби Джи** выделяет следующие типы имиджа:

- *внешний*, представляющий собой восприятие компании обществом;
- *осязаемый*, как компонент внешнего имиджа, т.е. восприятие компании или/и ее товаров покупателем через органы осязания;
- *внутренний*, т.е. атмосфера внутри компании, восприятие фирмы ее сотрудниками;
- *неосязаемый*, который представляет собой эмоциональную оценку покупателя о продавце;
- *личный*, т.е. персональный имидж руководителя фирмы.

Обсуждая способы построения имиджа личности, А. Ю. Панасюк выделяет:

- по знаку:
  - *положительный*,
  - *отрицательный*;
- по виду деятельности:
  - *личностный*,
  - *профессиональный*;
- с точки зрения технологии формирования имиджа человека:
  - *средовой*, т.е. созданную им искусственную среду обитания,
  - *габитарный*, т.е. внешность человека, его прическа, костюм, макияж,
  - *овеществленный*, представляющий собой вещи, предметы, дела, которые сделал человек,
  - *вербальный*, т.е. что и как человек говорит/пишет,
  - *кинетический*, т.е. жесты, движения, поза, характерные для человека.

Можно было бы продолжить, но уже приведенный материал показывает, что существует много составных терминов со словом «имидж», детализирующих разные аспекты восприятия субъекта теми группами общественности, с которыми он так или иначе связан, или разные технологии формирования этого восприятия. В то же самое время нетрудно заметить, что многие из перечисленных разновидностей имиджа как бы входят один в другой, например, корпоративный имидж включает в себя внешний и внутренний, а также личный имидж руководителя, который в свою очередь состоит из габитарного, кинетического, вербального и т.д.

Поэтому можно сказать, что разные типы имиджа находятся в гиперо-гипонимических отношениях. Более высокий уровень обобщения представлен классификацией по субъекту, в рамках которой выделяются пять типов имиджа: корпоративный (имидж организации), товара/услуги, личный (имидж человека), идеи/института и региона/страны, которые представляют собой гиперонимы для других составных терминов. Так, например, значение составного термина «внешний имидж» зависит от того, идет ли речь о корпоративном или личном.

Работая над созданием и продвижением корпоративного или индивидуального имиджа руководителя организации, специалист по связям с общественностью должен помнить, что имидж представляет собой сложный знак и как единство означающего и означаемого имеет двойственную природу. Она выражается прежде всего в том, что в составе имиджа можно выделить внешнюю и внутреннюю стороны, которые предлагается называть формальным планом и концептуальным,

чтобы не возникла путаница с составными терминами «внешний имидж» и «внутренний имидж».

Так, формальный план корпоративного имиджа включает в себя, например, такие компоненты, как фирменный стиль, профессионализм сотрудников, их манера поведения и внешний вид, хорошо поставленный голос и умение находить контакт с аудиторией руководителя организации, представляющего ее на разных мероприятиях, и т.д. В формальный план входят также все документы и корпоративная реклама организации, ее благотворительная деятельность.

Концептуальным планом является словесно выраженное мнение целевой аудитории о данной организации, например: «Эта фирма — надежный партнер», «Эта социально-ответственная компания», «Эта фирма заботится о своих сотрудниках» и т.д. При этом следует подчеркнуть, что концептуальный план обязательно включает в себя оценку, выраженную открыто или подразумеваемую.

Сознательное воздействие на формальный план, его изменение и совершенствование оказывают влияние на план концептуальный, в результате чего модифицируется и оценка.

Таким образом, имидж — не только средство и инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж создается основной деятельностью организации, а также систематической целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы.

Стратегический подход к планированию внутрикорпоративных связей с общественностью включает в себя:

- оценку среды, что предполагает изучение истории компании, общественного мнения внутри и снаружи компании, а также детальное рассмотрение существующего стиля управления, характера и ценностей организации;
- определение существующей миссии компании и выяснение того, является ли миссия организации достижимой и реалистичной, будет ли она существовать в дальнейшем, какие силы влияют на шансы организации добиться успеха;
- формирование коммуникационной системы компании, необходимой для достижения стратегических целей.

Возвращаясь к модели управления внутрикорпоративными связями с общественностью, отметим, что поскольку их основная цель заключается в построении и продвижении положительного внутреннего имиджа, то **на стадии исследования** необходимо определить те недостатки в текущем внутреннем имидже организации, которые необходимо устранить, чтобы сформировать желаемый имидж. Инструментом, который используется для определения расхождений между текущим и желаемым имиджем, является коммуникационный аудит.

Под коммуникационным аудитом подразумевается всестороннее изучение информационных потоков внутри организации. Его цель заключается в описании «коммуникационного климата», царящего в организации, включая коммуникационный стиль и структуру коммуникации с точки зрения содержания.

При проведении коммуникационного аудита используются качественные и количественные методы исследования. К первым относятся исследования, где результаты получены не путем статистических процедур или другими методами математического подсчета, а путем раскрытия смысла и интерпретации номинальных ответов, выражающих субъективную ценность данного предмета с точки зрения самого субъекта. Примерами таких методов является метод контент-анализа, который применяется при работе с текущими документами, с архивами, компьютерными базами данных, материалами СМИ, а также глубинное интервью и проведение фокус-группы.

К количественным методам относятся социологические исследования, в которых используются крупные выборки респондентов для количественного выражения поведения респондентов и их реакций.

Очевидно, что коммуникация и стиль поведения взаимосвязаны. Изучение коммуникационной среды должно быть направлено прежде всего на определение техники и способов осуществления коммуникации. Представляя собой документированные результаты анализа коммуникационного поведения организации, аудит дает четкую картину отношений организации и ее общественности. Он позволяет выявить несогласованность действий сотрудников, узкие места информационных потоков, скрытую информацию, которая может быть использована ей во вред, отсутствие общего понимания того, что собой представляет организация на самом деле и как она действует, а также качество используемых официальных каналов коммуникации (внутрикорпоративной прессы, годового отчета, Интранета и т.д.).

Исследование по модели **Балмера** (схема 4) предлагает новый подход к изучению общественного мнения внутри самой компании, определению системы ценностей и убеждений.

На всех этапах аудита свойств организации применяются различные методы сбора информации: структурированное интервьюирование, наблюдение, изучение документации. Согласно Балмеру выделяется 4 этапа:

- 1) определение миссии и философии компании;
- 2) выявление доминантной системы ценностей и убеждений внутри компании;
- 3) оценка соответствия системы ценностей и убеждений миссии и стратегии;

- 4) определение приоритетных ценностей и убеждений, определяющих миссию и стратегию развития компании, с целью их дальнейшего развития.



**Схема 4.** Аудит свойств компании (по Балмеру)

Аудит позволяет наметить направления дальнейшего исследования корпоративной индивидуальности и является необходимым условием формирования имиджа организации. Такой способ исследования выявляет различные мнения внутри организации, соответствие этих мнений ее миссии и стратегии.

Третий и четвертый этапы условно можно назвать методом «двойной симметрии». Балмер считает, что миссия и философия компании могут быть подвергнуты частичным изменениям в случае необходимости. В преуспевающих компаниях выявление ценностей и убеждений рассматривается как возможность переоценки стратегии в свете общественного мнения, а не как предпосылка для построения соответствующих коммуникационной среды, стиля руководства, системы ценностей.

Помимо коммуникационного аудита на стадии исследования проводится дизайн-аудит, который нацелен на коррекцию визуального облика организации. Он проводится дизайнерами-консультантами, которые входят в группу исследования имиджа компании. Их задача — изучить и документально подтвердить способы представления компании с точки зрения трех аспектов:

- 1) дизайн производственных и административных помещений;
- 2) дизайн товара и его упаковки;
- 3) дизайн брошюр, полиграфии, инструкций и других информационно-рекламных материалов.

Дизайн-аудит, с одной стороны, является самодостаточным, а с другой — это один из этапов аудита коммуникационной среды. Кроме того, следует помнить, что он взаимосвязан с аудитом стиля поведения. Исследование стиля поведения, инспектирование отношений, оценка мотивации, изучение обратных связей позволяют дать оценку отношениям и характеру поведения на всех уровнях организации.

После того как изучены и оценены внутренние настроения, необходимо определить желаемый имидж компании и сравнить его с текущим имиджем. Плавный переход от текущего к желаемому имиджу осуществляется посредством постепенного снятия несоответствий между ними.

Таким образом, на стадии исследования необходимо ответить на следующие вопросы.

*Каков сегодняшний имидж организации?*

*Каким он должен быть, чтобы соответствовать стратегическим целям корпорации?*

*Какие отличия существуют между сегодняшним и желаемым имиджем?*

*Какие изменения необходимо внести в имидж для уменьшения отличий между сегодняшним и желаемым образом?*

Рассматривая коммуникационный аудит как метод работы внутри-корпоративных связей с общественностью, необходимо подчеркнуть, что в конечном счете его результаты должны дать ответ на вопросы, связанные с потребностями разных групп общественности внутри организации по обмену информацией, а именно:

*Что хочет услышать и сказать персонал?*

*Что хочет услышать и сказать руководство?*

Как показывает практика, сотрудников больше всего интересуют следующие вопросы:

- зарплаты и социальные льготы;
- возможности обучения и карьерного роста;
- организационные изменения в компании, отставки и назначения;
- корпоративные мероприятия;
- планы развития компании.

Что касается руководства, то оно, во-первых, хочет, чтобы работники принимали управленческие решения и, более того, чтобы они разделяли цели, планы и ценности организации. И, во-вторых, в идеале, руководство хочет помочь сотрудникам более четко осознать, понять, какой

вклад они могут внести в успех организации и какую выгоду от этого они получают.

Коммуникационный аудит должен подсказать специалисту по связям с общественностью и ответы на итоговые вопросы: как уравновесить первые два пункта и преодолеть проблемы, возникающие при передаче и приеме информации, и что следует сделать, чтобы поощрить и обучить формальных и неформальных лидеров-коммуникаторов, которые могут помочь в решении этой задачи.

Результаты, полученные в ходе исследований, описанных выше (исследования сегодняшнего и желаемого имиджа, определение элементов, подлежащих изменениям с целью приведения их в соответствие общественному мнению), являются основой **планирования** внутреннего корпоративного имиджа.

Возможными целями программы формирования имиджа могут быть:

- поддержание сегодняшнего внутреннего имиджа при его соответствии стратегическим целям компании;
- регулирование, если наметились некоторые отклонения;
- разработка совершенно нового имиджа, если наблюдается полное несоответствие.

На этапе планирования разрабатывается план мероприятий, которые могут исправить выявленные коммуникационные ошибки, скорректировать корпоративный имидж. Однако компании не должны рассматривать проводимые инструктаж и тренинги как возможное решение всех проблем, которые выявлены в ходе аудита коммуникационной среды. В любом случае помимо собственно коммуникационных технологий всегда требуются и решения руководства, которые коснутся прежде всего стиля управления компанией.

Все тактические действия предопределены поставленными стратегическими целями и направлены на «настройку» коммуникационной среды, стиля поведения и символики в соответствии со стратегическими целями.

Основными *методами* управления внутренним корпоративным имиджем, как отмечают Э. В. Кондратьев и Р. Н. Абрамов [4, 147–152], являются:

- **позиционирование** — помещение объекта в благоприятную информационную среду;
- **мифологизация** — апеллирование к уже имеющимся в сознании целевых групп представлениям путем создания мифов при коммуникации;
- **эмоционализация** — переориентация сообщений на язык и цели аудитории путем внедрения эмоциональных составляющих воздействия;

- **дистанцирование** — ограниченное информирование, имеющее целью уберечь имидж от явно негативных ассоциаций;
- **визуализация** — воздействие на имидж через визуальный канал;
- **внедрение моделей восприятия** — введение не только самой информации, но и одновременное введение моделей ее позитивного восприятия и оценки целевой группой.

Следует подчеркнуть значимость имиджа руководителя как компонента внутреннего имиджа организации. Именно с руководителем организации чаще всего ассоциируются как успехи, так и провалы в деятельности организации. К сожалению, некоторые российские организации упрощенно смотрят на проблему корпоративного имиджа и ограничиваются внешними изменениями. В реальности организации нередко необходимо не изменить свое название и отдельные элементы фирменного стиля, а сознательно подойти к процессу перестройки своей корпоративной индивидуальности, а это зависит, прежде всего, от руководства организации и топ-менеджмента. Иначе говоря, положительная репутация руководителя предприятия в глазах коллектива лежит в основе позитивного имиджа главного представителя организации, с которым должны отождествлять себя рядовые работники.

Следовательно, для создания позитивного внутреннего имиджа необходимо, чтобы каждый работник отождествлял себя с корпорацией, а корпорация — с руководителем, ибо достижения предприятия должны восприниматься каждым членом коллектива как собственные победы.

Корпоративный имидж имеет множественную природу потому, что организация сотрудничает с целым рядом групп общественности, как внешних, так и внутренних. Внешняя общественность — это потребители товаров и услуг, СМИ, государственные структуры, отдельные части общества, находящиеся за пределами организации и являющиеся объектом деятельности связей с общественностью. Внутренняя общественность — это члены организации, объединенные служебными отношениями, традициями, корпоративной ответственностью, подчиняющиеся служебной дисциплине, являющиеся объектом деятельности связей с общественностью.

Конечно, отдел связей с общественностью стремится, чтобы корпоративный имидж в любом случае был позитивным. Но даже если ограничиться только внутренним корпоративным имиджем, т.е. имиджем организации у ее сотрудников, то все равно он будет достаточно сложным, поскольку каждая организация имеет внутри себя несколько групп общественности.

Так, например, в фирме, занимающейся производством товаров, можно выделить следующие группы общественности:

- сотрудники, работающие с клиентами;
- работники на производстве;
- технический персонал;
- специалисты;
- линейные менеджеры;
- менеджеры среднего звена;
- менеджеры высшего звена;
- руководство (совет директоров).

Иные группы выделяются в случае общественной некоммерческой организации:

- индивидуальные члены;
- коллективные члены;
- сотрудники;
- менеджмент;
- совет попечителей;
- добровольцы.

При этом определение внутренних аудиторий не может опираться только на тот факт, что данные люди являются сотрудниками организации. Нередко требуется более тонкая дифференциация, учитывающая многие социально-демографические характеристики, без чего нельзя создать эффективную систему коммуникации:

- пол;
- возраст;
- национальность;
- образование;
- полная занятость — неполный рабочий день;
- штатный сотрудник — совместитель;
- стаж работы в организации;
- положение в организации;
- техническая компетентность.

Следует отметить в данной связи, что довольно долго бытовало мнение, что сотрудников не стоит рассматривать в качестве отдельной целевой группы общественности наравне с внешними институтами, поскольку вполне достаточно того, что сотрудники финансово зависят от компании, других инструментов воздействия на них не требуется. К тому же сложные межличностные отношения внутри организации, функциональная зависимость работников, властная иерархия отличали персонал компании от внешних аудиторий, что делало работу с ним особенно трудной.

Некоторые специалисты относят к внутренней общественности всех, кто отождествляет себя с организацией, т.е. осознает свою ин-

ституциональную идентификацию. Однако такое определение внутренней общественности неизбежно требует разъяснения того, в какой степени и каким образом люди должны отождествлять себя с компанией. Исследование, проведенное в крупных американских компаниях в 1990-х годах, показало, что значительное число сотрудников этих компаний вообще не идентифицировало себя с организациями, в которых они работали. Как правило, идентификация происходила лишь по социальному статусу или по роду занятий, но никак не была институционально обусловлена. В большинстве случаев вообще было сложно установить, с какой группой идентифицирует себя человек и почему.

В настоящее время, когда пришло осознание важности работы с таким мощным коммуникативным ресурсом организации, как персонал, стали уделять больше внимания именно позитивной идентификации работника с организацией, разработке общих целей и задач для всех сотрудников организации. Через процесс принятия корпоративных ценностей осуществляется превращение работника в «человека компании».

При выстраивании внутренней системы коммуникации менеджер по связям с общественностью должен четко представлять классификацию целевых групп общественности и быть уверенным, что все члены организации включены в работу.

Одна из сложностей, с которой могут столкнуться службы внутрикорпоративных связей с общественностью, — это конфликт культур. Дело в том, что в условиях глобализации экономики бизнес нередко ведется в чужеродной социокультурной среде. Национальная и этническая культура формируют человеческое восприятие и менталитет, влияют на интерпретацию человеком окружающих его событий. Национальные и социокультурные факторы внешней среды определяют развитие внутриорганизационных культурных факторов, которые в свою очередь определяют отношение сотрудников к работе, времени, материальной сфере и т.д. Все они оказывают влияние на индивидуальную мотивацию и профессиональные ожидания. В конце концов такие факторы, как установки и ценности национальной культуры, могут оказать серьезное воздействие на организационные процессы.

Столкнувшись с необходимостью формирования внутреннего имиджа корпорации, менеджер по связям с общественностью не должен пренебрегать традициями национальной культуры. Его задача — сделать всех сотрудников представителями одной культуры — культуры данной корпорации. Иначе говоря, он должен воспитать человека компании независимо от его национальной принадлежности.

При определении целевой аудитории для проведения конкретной акции специалист по связям с общественностью должен уметь разграничивать группы общественности. В зависимости от степени их вовлеченности в коммуникационный процесс выделяются:

- основная целевая аудитория, т.е. группа общественности, ради которой и проводится акция;
- промежуточная целевая аудитория, т.е. группа общественности, которая имеет непосредственные контакты с основной и может оказать помощь в передаче информации;
- помогающая или способствующая целевая аудитория, т.е. группа общественности, которая разделяет заинтересованность в проводимой акции и может оказать реальную помощь.

По принципу осведомленности о сути проводимой акции выделяются:

- латентная целевая аудитория, т.е. группа общественности, не имеющая понятия об акции;
- осведомленная целевая аудитория, т.е. группа общественности, осознающая важность проводимой акции, но не готовая к действиям;
- активная целевая аудитория, т.е. группа общественности, осознающая важность проводимой акции и готовая действовать.

Итак, на стадии планирования разрабатываются стратегия и тактика информационно-коммуникационной программы, т.е. определяются все характеристики желаемого имиджа, целевые аудитории, необходимые каналы коммуникации и коммуникационные технологии.

Для систематизации всех действий составляется план реализации программы, который должен включать по каждому направлению деятельности отдела по связям с общественностью:

- цель данного направления деятельности;
- ключевое сообщение;
- целевые группы;
- перечень мероприятий с указанием сроков и ответственных за выполнение;
- стоимость реализации указанных мероприятий;
- описание ожидаемого эффекта;
- метод оценки эффективности проведенных мероприятий.

**На стадии коммуникации** особое внимание уделяется своевременно и точному выполнению запланированных мероприятий и мониторингу их эффективности. Это начальный этап работы по формированию системы внутренней коммуникации, который включает в себя два направления деятельности отдела связей с общественностью.

Во-первых, это налаживание каналов внутрикорпоративной коммуникации, что подразумевает создание корпоративного СМИ (газеты, журнала), информационных стендов, интернет/интранет-сайта,

электронной рассылки, радио- и телевизионной сети и т.п.). Для этого необходимо привлечь к работе в корпоративном СМИ сотрудников организации и обеспечить постоянный поток информации из разных подразделений. Следует не допускать разрывов в коммуникационных потоках и следить за работой обратной связи с сотрудниками.

В реальных действиях эта работа будет иметь следующий вид:

- регулярная публикация корпоративного издания;
- регулярное обновление информационных стендов;
- регулярное размещение информации на сайте и электронная рассылка информационных сообщений;
- регулярные радио- и телевизионные трансляции;
- анализ отзывов читателей, слушателей и зрителей о распространяемой информации и способах ее коммуникации;
- регулярное проведение опросов сотрудников.

Во-вторых, отдел связей с общественностью должен уделить особое внимание созданию корпоративных правил и стандартов, которые представлены в виде корпоративного кодекса. Однако написать и опубликовать кодекс недостаточно. Совместно с отделом управления персоналом разрабатывается система внедрения правил кодекса в жизнь организации. В частности, очень удобным в этом отношении является период адаптации нового персонала и обучения старого. Наиболее сложный момент работы по внедрению корпоративных норм и правил поведения — это выполнение кодекса руководством.

В-третьих, отдел связей с общественностью должен постоянно принимать коммуникационные действия для формирования и поддержания лояльности сотрудников по отношению к организации. С этой целью проводятся мероприятия по пропаганде программ развития и социальной защиты персонала. Организуется адаптационное обучение. Совместно с отделом управления персоналом разрабатывается система повышения профессиональной квалификации. Проводятся стажировки между подразделениями (филиалами).

Следует подчеркнуть, что отдел связей с общественностью вносит большой вклад в укрепление конкурентных преимуществ компании, организуя информационно-коммуникационные программы, которые способствуют передаче успешного опыта и накоплению знаний. Дело в том, что накопление и транслирование знаний стимулирует развитие инноваций (ввод новых технологий и материалов, новые продукты и услуги, новые организационные и управленческие методы и решения) и, как следствие, появление конкурентных преимуществ.

На современном этапе развития бизнеса более актуальным становится не управление формализованными знаниями, которые генериру-

ются человеком и впоследствии кодифицируются либо создаются информационной системой на основании уже имеющихся знаний, а управление персонализированными знаниями, которые принадлежат создавшему их индивиду. В последнем случае распространение знаний осуществляется путем организации системы наставничества, корпоративных университетов, создания социальной сети, ориентированной на распространение знаний внутри компании. Постоянный обмен знаниями, который является следствием хорошо организованной системы внутрикорпоративной коммуникации, стимулирует их генерацию и развитие. Кроме того, процесс обмена и распространения знаний способствует созданию корпоративной общности между сотрудниками. Понятно, что в данном случае отдел связей с общественностью работает в тесном контакте с отделом управления персоналом.

Для решения проблемы формирования и продвижения положительного имиджа организации отдел связей с общественностью также организует регулярные выступления руководства компании перед сотрудниками и проводит корпоративные мероприятия (праздники, корпоративные конкурсы и т.п.).

Важно при этом контролировать процесс распространения информации и не допускать ее утечки. В настоящее время еще очень остро стоит проблема открытости информации для сотрудников. Многие российские предприниматели убеждены в том, что персоналу не обязательно знать обо всех делах компании. Дозированное распространение информации, причем только положительной информации, должно, по мнению руководителей этого рода, укрепить их авторитет и придать стабильности организации. Однако, как показывает опыт, сотрудники-винтики, которые только отбывают рабочее время, не представляя собственной значимости для всего производственного процесса, не живут целями и задачами организации и, следовательно, не имеют для нее никакой ценности. Они не способствуют ее развитию и становятся опасной группой общественности во время кризиса.

Наоборот, информированные работники, которые хорошо представляют цели и задачи организации и свою собственную роль в их достижении, принимают активное участие в деятельности организации. А это, в свою очередь, приводит к тому, что они выдвигают плодотворные предложения, направленные на повышение производительности труда и улучшение управления организацией, становятся надежным источником информации в случае кризиса для внешних групп общественности и увеличивают нематериальные активы организации.

Однако не следует думать, что не существует никаких ограничений на распространение информации. Остановимся в этой связи на классификации видов информации.

Термин «информация» имеет древнее происхождение. В переводе с латыни он означает «ознакомление», «разъяснение», «представление». Современные философы под «информацией» понимают процесс «снятия неопределенности». Федеральный закон РФ «Об информации, информатизации и защите информации» (№ 24-ФЗ от 20 февраля 1995 г., ст. 2) определяет это понятие следующим образом: «Информация — сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления».

Гипотетически вся собственно социальная информация должна быть общим достоянием, поскольку относится к жизнедеятельности всех и каждого. Универсальность этого вида информации предполагает и универсально подготовленного пользователя, а таким выступает общество как совокупность индивидуумов. В то же время следует подчеркнуть, что каждый человек как член общества имеет свой круг обязанностей и квалификационные качества для восприятия и понимания информации. Поэтому целесообразно разделить весь поток собственно социальной информации на *специальную* и *публичную*.

*Специальная* информация значительна по своему объему и может быть представлена как в вербальной форме, так и в цифровой. В зависимости от образовательного уровня и профессиональной принадлежности, должностного положения и личного интереса пользователей эта информация может быть сегментирована тем или иным образом. Она может использоваться в научно-исследовательской деятельности, а также для анализа и прогноза деятельности разных организаций.

К специальной информации относится информация, которая используется государственными учреждениями, политическими партиями, коммерческими организациями, научной сферой и т.д. Специальная информация также включает в себя все сведения, которые не получили широкого распространения: лежащая в столе автора рукопись, событие, свидетелями которого стали два-три очевидца, и т.д.

Часть специальной информации составляет служебную или коммерческую тайну, т.е. такие сведения, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам. Именно эта информация не может и не должна стать достоянием широкой общественности, обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности, и специалист по связям с общественностью должен быть очень осторожен, чтобы не допустить ее утечки в ходе информационно-коммуникационной работы.

То же самое относится и к конфиденциальной информации, т.е. документированной информации, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Указом Президента Российской Федерации № 188 от 6 марта 1997 г. был утвержден *Перечень сведений конфиденциального характера*, который включает в себя:

1. Сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях.
2. Сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства.
3. Служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами (служебная тайна).
4. Сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений и так далее).
5. Сведения, связанные с коммерческой деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами (коммерческая тайна).
6. Сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Таким образом, крайне важно, чтобы требования по раскрытию сотрудникам информации не вступали в противоречие с корпоративными интересами и не раскрывалась конфиденциальная информация, поскольку это может нанести вред внутреннему имиджу. Поэтому любое ограничение в раскрытии информации должно быть строго регламентировано и разъяснено, чтобы сотрудники понимали причины этих ограничений, введенных в их же интересах.

Первоочередность предоставления информации сотрудникам компании по сравнению с внешним окружением и обществом в целом должна стать основным правилом, регулирующим действие систем коммуникации. В случае ряда ситуаций, как, в частности, отмечают **Э. В. Кондратьев** и **Р. Н. Абрамов** [4, 146–147], информирование сотрудников компании является неотъемлемым элементом управления внутренним имиджем:

■ *Неблагоприятная ситуация на рынке, которая может сказаться на кадровом составе организации.* Экономический кризис оказывает существенное, иногда решающее, влияние на функционирование коммерческих организаций. Одним из его результатов является сокращение штата сотрудников и перераспределение обязанностей между оставши-

мися работниками. В этом случае необходимо очень четко определить стратегию поведения в информационной политике, чтобы избежать нарастания напряжения в коллективе. Важно подчеркнуть вынужденность предпринятой меры и показать, что руководство сделало все возможное для сохранения коллектива.

■ *Слияние или разъединение.* При таких серьезных институциональных изменениях прежде всего страдают именно сотрудники, поскольку часть из них, возможно, будет уволена, часть отделов перепрофилируется, появится новое руководство. Естественно, что до того, как подобные изменения широко анонсируются, внутри организации должна проводиться широкомасштабная коммуникационная программа, которая позволит разъяснить сотрудникам новую стратегию и превратить их из ее противников в союзников.

■ *Перепрофилирование компании.* Изменения на рынке могут вызвать перестройку производственного процесса, которая, в свою очередь, потребует реструктуризации кадрового состава. Продуманная коммуникационная программа позволит избежать напряжения в коллективе и настроить его на позитивное отношение к планируемым переменам.

■ *Кадровые изменения.* Все кадровые перестановки сказываются на моральном климате в трудовом коллективе. Оповещение сотрудников о новых назначениях в руководстве и более близком знакомстве с будущими менеджерами укрепит внутренний имидж организации, повысит доверие сотрудников к ней. При условии, что будет проведено прежде, чем это сообщение появится в прессе.

■ *Информирование о мощностях и услугах.* Финансовый и производственный потенциал компании: товары, спектр услуг, предоставляемых ей, — все это является частью имиджа, в том числе и внутреннего. Пресс-релизы о разработке и выведении на рынок нового продукта должны непременно рассылаться всем сотрудникам компании.

■ *Информирование об истории роста.* Растущая компания, которая развивается и крепнет, умеет пользоваться своими возможностями, является такой организацией, в которой люди желают работать. Таким образом, рассказ о компании как о динамично развивающейся организации заслуживает внимания сотрудников.

■ *Чрезвычайные ситуации.* В случае кризиса одной из основных целевых аудиторий являются сотрудники, что позволяет пресечь слухи и заручиться поддержкой всего коллектива. Это является, в свою очередь, необходимым условием преодоления кризиса.

**На стадии оценки** выясняется эффективность проведенной информационно-коммуникационной программы, для чего определяется степень достижения поставленных целей. Это необходимо для выработки задач нового цикла. В задачи этапа оценки входит:

- обеспечение соответствия главных направлений информационно-коммуникационной программы общим целям взаимопонимания в организации;
- определение эффекта, конкретного результата программы;
- обеспечение эффективности в самом широком смысле: от выбора наиболее эффективных вариантов обращений, средств и каналов коммуникации до разработки общих целей деятельности внутрикорпоративных связей с общественностью;
- определение эффективности расходования финансовых средств на программу;
- обеспечение соответствия формы и содержания коммуникаций требованиям государственного и профессионального регулирования и морально-этическим нормам общества.

Таким образом, оценка выполняет контрольную, отчетно-презентационную и собственно оценочную функции. Оценка эффективности возможна тогда, когда результат соотнесен с поставленной целью. Поэтому базовые показатели оценки должны быть заложены уже на этапе планирования. При этом необходимо иметь свою систему оценки для каждой цели. Важно также помнить о том, что не всегда можно зарегистрировать мгновенный результат воздействия на целевую аудиторию проведенной программы. Иногда эффект становится очевидным лишь некоторое время спустя.

Вопрос оценки эффективности информационно-коммуникационной программы до сих пор является одним из самых актуальных для теории и практики связей с общественностью. Сложность заключается в том, что как разновидность социальной коммуникации связи с общественностью редко можно оценить при помощи конкретных показателей, ведь изменение отношения или поведения целевой аудитории невозможно измерить сантиметром или взвесить на весах. В некоторых случаях финансовый показатель или уровень повышения производительности труда могут оказаться полезными. Но, как правило, эффективность программы определяется по косвенному результату.

При этом можно выделить **три уровня оценки эффективности программы**:

- 1) *базовый* — определение степени охвата целевой аудитории;
- 2) *средний* — проверка степени восприятия, понимания, запоминания сообщения целевой аудиторией;
- 3) *высший* — изменение отношения, поведения, мнения целевой аудитории.

Оценка осуществляется в основном при помощи тех же методов, которые применялись на стадии исследования (см. выше).

При оценке эффективности внутрикорпоративной коммуникации может быть использована методика, разработанная Анжелой Сеникас [4, 247–250]. В соответствии с ее методикой успех может рассматриваться как достижение критериев по ряду параметров (табл. 3).

Таблица 3

Система оценки эффективности внутрикорпоративной коммуникации  
(по А. Сеникас)

Критерии успеха	Непосредственные коммуникационные действия	Изменения в восприятии аудитории (знания и установки)	Изменения в поведении аудитории	Воздействие на цели организации
Уровень удовлетворенности сотрудников	Анкеты включают вопросы о содержании, формате и частоте использования каналов коммуникации	«Я понимаю цели»	«Я получаю достаточно информации для того, чтобы делать свою работу хорошо»	«Я понимаю, каким образом я вношу вклад в достижение целей организации»
Воздействие коммуникации	Соответствие содержания сообщений целям организации	«Живое» тестирование отзывов на сообщение, тест на знание	Фактические изменения в поведении	Расчет возврата инвестиций ( <i>ROI calculations</i> ). <i>ROI — return on investment</i>

Следует сказать, что и на стадии коммуникации необходимо добиваться установления обратной связи, которая позволяет отслеживать степень воздействия применяемых технологий и инструментов. Но на стадии оценки значение обратной связи возрастает еще больше.

При установлении обратной связи следует помнить, что, во-первых, чем больше в системе передачи сигнала промежуточных звеньев, тем ниже ее эффективность, поскольку возникает так называемый «эффект испорченного телефона»: при передаче сообщения от звена к звену происходит потеря или искажение исходной информации.

Во-вторых, оба участника коммуникативного акта должны осознавать его необходимость. Иначе говоря, специалист по связям с общественностью должен находиться в состоянии готовности получить и обработать информацию, а адресат (представитель целевой аудитории) должен быть уверен в необходимости обратного сигнала. Последнее достигается, если оценки адресата учитываются для коррекции программы и он это осознает. Если он уверен, что его мнение будет проигнорировано, то

у адресата не будет никакого стимула отвечать на запросы другой стороны. Конечно, адресат должен обязательно знать возможности обратной связи и понимать ее ограниченные возможности. Тогда у него не будет разочарования, если реакция на его замечания и предложения, например, будет несколько отложена во времени или будет частичной.

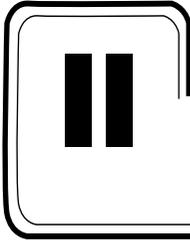
Мониторинг корпоративной культуры и отношений внутри коллектива должен осуществляться отделом связей с общественностью постоянно.

### Вопросы и задания

1. Какие стадии в работе отдела внутрикорпоративных связей с общественностью можно выделить? Какие задачи ставятся на каждой стадии?
2. Дайте определение внутрикорпоративному имиджу. Как он соотносится с другими типами имиджа?
3. Проведите исследование и оцените текущий внутренний имидж вашего а) факультета, б) университета.
4. Какие целевые группы общественности вы можете выделить в вашей организации?
5. Ответив на следующие вопросы, определите эффективность информационно-коммуникационной работы в вашей организации:
  - а) информирован ли персонал о стратегии организации и ближайших планах ее развития?
  - б) знают ли сотрудники, чем занимаются в соседнем отделе?
  - в) знают ли сотрудники о наиболее важных событиях для организации в прошлом году?
  - г) удачным ли было последнее корпоративное мероприятие (если оно было)?
  - д) доверяют ли в вашей организации слухам?

### Литература

1. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996.
2. *Гайворонюк В. А.* Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 10. 2007. Март.
3. *Катлип, Скотт М. Аллен К. Центер и Глен М. Брум.* Паблик рилейшнз: Теория и практика. М.; СПб.; Киев, 2000.
4. *Кондратьев Э. В., Абрамов Р. Н.* Связи с общественностью. М., 2003.
5. *Кугинян С. Е., Ситников А. П. (ред.).* Россия: Стратегия достоинства. Имидж и реальность страны, информационные технологии и кризисные ситуации. М., 2001.
6. Связи с общественностью в бизнесе. Альманах // Пресс-служба. 2007.
7. *Сухотерин Л., Юдинцев И.* Внутренний и внешний репутационный менеджмент // Пресс-служба. 2006. № 1.
8. *Шепель В. М.* Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М., 1997.
9. *Яковлев И. П.* Стратегические коммуникации. СПб., 2006.



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

## Глава 1

### Корпоративная культура и ее роль в организации

Процесс управления внутренним имиджем начинается с формирования корпоративной культуры организации.

Понятие «корпоративная культура» впервые ввел немецкий генерал-фельдмаршал **Х. Мольтке** применительно к взаимоотношениям в офицерской среде [11, 6]. В современном менеджменте под корпоративной культурой понимаются «принимаемые основной частью коллектива организации философия и идеология управления, ценностные ориентиры, верования, ожидания, распоряжения и нормы, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами» [6, 211].

Нередко в литературе термин «корпоративная культура» используется как синоним термина «организационная культура». Для целей внутрикорпоративных связей с общественностью эти два термина и, соответственно, понятия необходимо разграничить. Ключевым словом в этом случае будет термин «корпорация» в его широком значении (от лат. *corporatio* — объединение, сообщество), который обозначает группу людей или организаций, отличающихся **совпадением** интересов и ценностей, целей и условий совместной деятельности [5, 787]. В узком смысле под корпорацией понимается акционерное общество (ассоциация, консорциум или другое объединение), функционирование которого определяется специфическими условиями деятельности и общими целями.

**Организацией** является форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры; устойчивая группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения имеющихся проблем или достижения поставленных целей.

Таким образом, под организацией подразумевается, прежде всего, социальная система, обладающая некоей структурой. Корпорация также опирается на определенную организационную структуру. Но осо-

бенностью корпорации как объекта управления является ее организационная ясность, при этом организация ориентирована на принципы построения и функционирования корпорации [5, 791].

Корпорация как разновидность организации отличается от последней не только большими размерами и географией размещения ее подразделений, а также наличием экономически независимых организаций, входящих в нее, но и, главным образом, стратегической направленностью планов, нацеленных на долговременное функционирование, и комплексностью программ развития корпорации в целом [11, 7].

Не существует организаций без организационной культуры. Но может наблюдаться полное корпоративное «бескультурье», т.е. нарушение корпоративных отношений, если не предпринимать никаких усилий по формированию и поддержанию корпоративной культуры. Всемерное содействие формированию и развитию корпоративной культуры — одна из основных задач внутрикорпоративных связей с общественностью.

Следует подчеркнуть, что для любой организации корпоративные отношения очень важны, поскольку если они сформированы, то между сотрудниками возникает чувство доброжелательности, улучшается психологический климат, повышается уровень взаимовыручки и ответственности при одновременном снижении уровня и остроты конфликтов.

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в 20-е годы прошлого столетия, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей. С развитием мировой экономики вполне естественным явлением стал рост числа межнациональных и транснациональных корпораций, в состав которых входили отделы и дочерние предприятия, разбросанные по всему миру. Понятно, что для успешного ведения бизнеса необходимо было сделать все возможное для того, чтобы разделенные национальными границами, традициями и обычаями сотрудники этих подразделений, тем не менее, оставались «людьми корпорации», а для этого необходимо было объединить их общими традициями, установками и принципами поведения. Только в этом случае можно было быть уверенным, что деятельность географически разбросанных подразделений будет подчинена целям и интересам корпорации в целом. Эту задачу и выполняет корпоративная культура.

В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности. Так, специальное исследование 18 успешных компаний мира показало, что хорошо сформированная корпоративная культура во многом определила их достижения на рынке. Был сделан вывод, что во всех успешных компаниях корпоративная культура специально культивировалась: иде-

ология компании всемерно продвигалась в организации и сотрудники строго подчинялись ее основным принципам. При этом делалось все, чтобы облегчить процесс адаптации новых сотрудников в компании, у них воспитывалось ощущение элитарности. В результате, как отмечают авторы исследования, такие компании легче адаптировались к происходящим во внешней среде изменениям.

В западной науке, начиная с 80-х годов XX в., корпоративная культура превратилась в главное направление социо-психологических и социологических исследований, целью которого было выявление влияния корпоративной культуры на организацию производительности труда и в конечном счете на прибыль [1]. Утверждается, что благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобной большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ей во благо.

Существует *три подхода* к пониманию природы корпоративной культуры. *Первый* определяет ее как продукт «естественного развития» организации, т.е. корпоративная культура, с точки зрения этого подхода, складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей. *Второй*, наоборот, подчеркивает искусственность корпоративной культуры, которая является результатом сознательной деятельности людей и их рационального выбора. *Третий* утверждает, что корпоративная культура — это «смешанная», естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы.

Последний подход представляется наиболее обоснованным, особенно если принять во внимание целенаправленную деятельность внутри-корпоративных связей с общественностью по формированию, продвижению и развитию корпоративной культуры. Данный процесс, конечно же, учитывает уже сложившиеся отношения в коллективе, существующий стиль руководства и т.д.

Следует подчеркнуть, что корпоративная культура создает систему социальной стабильности в организации, сплачивая организацию путем обеспечения присущих именно ей стандартов поведения. В то же самое время необходимо помнить, что корпоративная культура эволюционирует, ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное, она меняется по мере изменений во внутренней среде организации [3, 164].

Независимо от того, каким образом формируется корпоративная культура, она специфична для каждой отдельной организации. Причина очевидна: каждая отдельная организация имеет свои собственные цели и задачи, структуру, сегмент рынка (в случае бизнес-организации), определенные материальные и человеческие ресурсы, причем ее кадровый состав уникален, в силу его социально-демографических параметров и профессионального опыта. Но, конечно же, можно заимствовать

опыт формирования и продвижения корпоративной культуры, поскольку многие используемые приемы вполне технологичны и могут быть представлены в формализованном виде.

Ряд исследователей (**Й. Кундэ, Дж. Коттер, С. Хескет, Т. Дил, А. Кеннеди**) рассматривает корпоративную культуру как некий инструмент управления людьми (мобилизации человеческих ресурсов), который помогает сотрудникам выполнять заявленные ценности компании. В этом случае корпоративная культура формирует ориентиры действий и поведения персонала. В процессе осознания корпоративной культуры у сотрудника происходит постепенная идентификация себя с компанией, в которой он трудится, т.е. он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудится в другом месте, более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой.

В целом можно выделить **три направления воздействия корпоративной культуры на поведение членов организации:**

- понимание культуры позволяет работникам понять историю компании и текущий подход к работе, и тем самым она формирует у персонала сознательное отношение к труду;
- культура помогает формировать у сотрудников лояльное отношение к организации, что способствует повышению производительности труда;
- культура помогает контролировать поведение сотрудников и предотвращать нежелательные поступки, что снижает риск кризисных ситуаций.

Функции корпоративной культуры направлены на взаимное соотнесение и иерархическое упорядочение элементов социальной системы, которая составляет организацию. Они заключаются в:

- идентификации, формировании имиджа и миссии организации;
- формировании отношения к окружающему миру, а также верований и мифов корпораций;
- создании и поддержании ценностей и норм корпорации;
- воспроизводстве сотрудников определенного типа, признании их заслуг и награждении.

Создание и продвижение корпоративной культуры организации и ее влияние на гармоничность производственного процесса можно срав-

нить с процедурой организации симфонического оркестра. Оркестр должен звучать как единое целое, только в этом случае слушатели смогут насладиться музыкальным произведением. И так же как в оркестре внимательно относятся к особенностям каждого инструмента, определяя его место в произведении, так и в организации необходимо выделить отдельные группы сотрудников, определить их место и назначение в общей структуре. Добиться слаженного звучания можно только, если каждый инструмент начнет играть не раньше и не позже того момента, когда это необходимо, обогащая основную музыкальную тему своим неповторимым звуком. Добиться слаженного функционирования организации можно только, если каждый ее сотрудник будет точно знать, как своим трудом он может внести вклад в общее дело, помогая организации добиться поставленных целей.

В целом, как отмечает **В. А. Спивак**, корпоративную культуру в организации можно разделить на ряд параметров: интеграцию, дифференциацию и адаптацию [9, 131–136].

Так же как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих органов, т.е. в их *интеграции*. В организации интеграция выражается в создании эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников организации. Но к этому можно добавить и необходимость включения сотрудников в решение проблем организации, в поиск эффективных способов работы.

Конечно, вообще основой интеграции людей в рамках коллектива могут выступать и разные негативные факторы, например недовольство условиями труда, заработной платой, решением руководства, но коллектив может и должен сплотиться вокруг положительной идеи ради достижения общей цели. Какое направление примет процесс интеграции, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, формировать корпоративную культуру.

Для осуществления более эффективного процесса интеграции необходимо использовать определенные инструменты и технологии коммуникации, например, весьма эффективной технологией в этом случае является проведение регулярных совещаний, которые дают возможность обменяться мнениями по важным вопросам, но при этом подразделения должны сознавать ответственность за выполнение принятых решений. Совместное обсуждение и принятие критериев членства в подразделениях, определение правил получения, реализации и потери власти и статуса способствуют вовлечению сотрудников в процесс делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование производится на те уровни, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия решения. И наконец, еще одна технология: совместная разработка системы поощрений за успешную работу

и наказаний за неудовлетворительный результат и дальнейшее распространение этих правил среди членов всего коллектива.

Под *дифференциацией* понимается специализация, но в более широком смысле слова. Определенные подразделения организации приспособлены справляться с предназначенной именно для них задачей, но часто служащие других отделов решают задачи, не имеющие к их работе непосредственного отношения. Иначе говоря, такие люди делают работу за тех, кто с ней не справляется. В таких ситуациях возникает необходимость дифференциации. При этом возникает вопрос кадровой политики компании, поскольку выясняется, что выгоднее вкладывать средства в человека «вашей культуры», чем в специалиста, не соответствующего корпоративной культуре организации.

Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

*Адаптация* обеспечивает два важнейших параметра выживания организации. Во-первых, стабильность в изменяющихся условиях, во-вторых, способность к оперативному реагированию на изменения. Залогом стабильности является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных. Их технологизация выполняет свою позитивную роль только когда становится элементом корпоративной культуры. Использование распространенных в настоящее время электронных средств связи позволяет упорядочить процесс коммуникации. Так, например, наличие Интранета стало одной из неотъемлемых черт корпоративной культуры современной организации.

Корпоративную культуру можно считать эффективной, если в организации наблюдаются следующие процессы:

- гармоничное взаимодействие разных подразделений организации при решении общих задач (*team spirit*);
- преданность сотрудников ценностям организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность персонала к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на предстоящие трудности и возможные бюрократические преграды;
- сотрудники удовлетворены своей работой и испытывают гордость за ее результаты.

И соответственно такая корпоративная культура обладает большим влиянием на поведение членов организации [7, 225].

## Вопросы и задания

1. Опишите разницу между организацией и корпорацией.
2. Какова история формирования понятия «корпоративная культура»? С чем связано развитие корпоративной культуры?
3. Какую роль играет корпоративная культура в организации?
4. Когда можно считать корпоративную культуру эффективной?

## Глава 2

### Модели корпоративной культуры

В каждой организации существует доминирующая корпоративная культура и набор субкультур, в соответствии с которым отдельные группы определяют свое поведение. В настоящее время нет универсальной классификации корпоративных культур, типичных для государственных, коммерческих и общественных организаций. Особенно многочисленны системы моделей корпоративной культуры, выведенные в результате анализа коммерческих организаций. В каждой конкретной классификации принят определенный набор критериев или параметров, в соответствии с которым описывается тип корпоративной культуры. При этом часто подчеркивается, что некоторые модели или их модификации являются национально обусловленными.

Так, например, ссылаясь на исследования французских ученых **Р. Харриса** и **Ф. Моргана**, **Ф. И. Шарков** и **Я. М. Прохоров** выделяют восемь типов структур организаций в зависимости от особенностей формирования корпоративной культуры и степени мотивации персонала [11, 36–38].

**Культуру «оранжереи»**, которая характерна для государственных организаций (корпораций) и направлена на сохранение достигнутого. В такой структуре действия персонала слабо мотивированы.

**Культуру «собирателей колосков»**, которая, в основном, формируется на мелких и средних предприятиях, где стратегия во многом формируется оперативно. Здесь не очень высокая мотивация действий персонала и высокая степень уважения руководителя.

**Культуру «огорода»**, строящуюся пирамидально в соответствии с принципами тейлоризма. Такие организации стремятся сохранить доминирующие позиции в соответствии со своими принципами на традиционном рынке, используя апробированные модели с минимальными изменениями. Мотивация работников низка.

**Культуру «французского сада»**, формируемую по американскому образцу. Это, в основном, бюрократизированная структура, для которой характерно отношение к людям как к «винтикам», необходимым для работы системы.

**Культуру «крупных плантаций»**, характерную для крупных предприятий (корпораций), отличительной особенностью которых является постоянное приспособление персонала к изменениям окружающей действительности, поощрение «гибкости» персонала. Здесь, как правило, высокая мотивированность персонала.

**Культуру «лианы»**, в которой используется минимальное количество персонала, но активно внедряются современные достижения науки и техники. Сотрудники, у которых сформировано высокое чувство ответственности, ориентированы на требования рынка. Очень высокая мотивированность поступков персонала.

**Модель «косяк рыбок»**, в которой предприятия с высокой маневренностью и гибкостью постоянно меняют свою структуру и поведение в зависимости от изменений рынка. Здесь собирается физически выносливый и интеллектуальный персонал.

**Культуру «кочующей орхидеи»**, характерную для рекламных агентств, консультационных фирм и т.п. Исчерпав возможности одного рынка, они переходят к другому, предлагая единственный в своем роде товар. Неформальная, постоянно меняющаяся структура, в ней мало работников, низкая мотивация деятельности работников.

В теории американского социолога **С. Ханди** на основе применения принципов процесса распределения власти в организации, ценностных ориентаций личности, отношений между личностью и организацией, а также с учетом структуры организации на различных этапах эволюции выделяются четыре типа корпоративной культуры, характерных для коммерческих структур [7].

**Культура власти**, основные ценности которой — власть, контроль и признание. Все сферы деятельности компании находятся в зоне влияния сильного руководителя, который может ясно выразить свои ожидания. Он заботится о своих людях, награждая и защищая лояльных подчиненных, ставит цели и вдохновляет сотрудников на достижения. Подвижность, быстрая реакция на перемены позволяют быстро реагировать на рыночные изменения и опережать конкурентов. У властного руководителя достаточно авторитета, чтобы в тяжелой ситуации успокоить людей, создать у них ощущение уверенности. Основными целями являются увеличение общего объема капитала и продаж.

Властная корпоративная культура ограничена рамками личностных особенностей руководителя, его ценностями, образованием, гибкостью. Как правило, в культуре такого типа сотрудники боятся принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность, поскольку власть сосредоточена в руках одного человека и нет необходимости вмешиваться в процесс принятия решения. Сотрудники боятся сообщать руководителю о плохих результатах, не спорят и не задают лишних вопросов. При таком управлении недостаточное внимание уделяется дос-

тижениям или взаимной поддержке. Информация, необходимая рядовым сотрудникам для успешного ведения дел, передается только друзьям и союзникам, что серьезно препятствует возможности компании развиваться быстро и эффективно.

Разновидностью властной культуры является *семейная культура*. В компаниях такого типа четко прослеживается ориентация на утверждение власти одного человека — руководителя. Как правило, такой тип корпоративной культуры наблюдается в коммерции, финансовой сфере, малом бизнесе. Отличается жесткой иерархией.

**Культура роли (бюрократическая)**, ценностями которой являются безопасность, практичность, полезность, рациональность. Основные цели — долгосрочные разработки, стабильная прибыль. Эта культура рациональна, основана на четких правилах и распределении ролей. Такой тип организаций действует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Рабочий процесс в ней хорошо спланирован, что обеспечивает равномерность деятельности.

Основным источником власти является положение сотрудника, занимаемое им в иерархической структуре.

Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Но если бизнес организации находится в нестабильной среде, то она плохо справляется со своими задачами, так как очень инертна, консервативна и не может быстро реагировать на изменения рыночной ситуации.

**Культура задачи (результативная)**, основные ценности которой практичность, полезность, накопление богатства. Главные цели — рост, прибыльность. Главная задача — реализация проектов.

Эффективность деятельности организации с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и командным духом. Большими властными полномочиями в подобных организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и владеет максимальным количеством информации.

В результативной корпоративной культуре главная задача заключается в том, чтобы найти оптимальное соотношение между жесткой субординацией и предоставлением самостоятельности нижестоящим менеджерам. Это позволяет исключить возможные негативные тенденции: борьбу за сферы влияния, конфликты полномочий.

**Культура личности (инновационная)**, основными ценностями которой являются инновационность, стремление к позитивным изменениям. Цели — разработки, внедрение, сверхприбыли. Такая культура приемлема для решения задач, результаты которых трудно прогнозировать. Персонал представляет собой группу, состоящую из специалистов раз-

ного профиля и квалификации, могущих работать совершенно самостоятельно, нацеленных на креативное решение инновационной задачи. Отношения между сотрудниками при этом неформальны.

Такая культура эффективна на динамично развивающихся рынках, требующих высококвалифицированных специалистов, например в ИТ-секторе и сфере услуг. В таком типе культуры контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия.

Ориентируясь на критерии «степень риска, свойственная организации» и «скорость обратной связи или оценки принятых решений», Т. Дил и А. Кеннеди выделяют четыре типа корпоративных культур [13].

**Культуру «жестких парней»** (*tough guy culture*), которая характерна для компаний, действующих на быстро изменяющихся рынках, что требует от работников оперативных и нередко довольно рискованных решений.

**Культуру «ставь на свою компанию»** (*bet-your-company culture*), для которой типична высокая степень риска при принятии решений, но результаты отложены во времени. В данной культуре ценятся техническая компетентность, поэтому эксперты-профессионалы занимают в ней заметное место.

**Культуру «действия и удовольствия»** (*work hard, play hard culture*), строящуюся на активном участии сотрудников в производственном процессе, который не требует большого риска. Ее можно наблюдать в торговых компаниях, занимающихся реализацией крупных партий товаров массового потребления. Она основывается на слаженной работе сотрудников, которые, работая самостоятельно или в команде, добиваются высоких результатов.

**«Процессную» культуру** (*process culture*), которая типична для государственных организаций и больших производств с разветвленной структурой. На первый план в данной культуре выдвигается сам производственный процесс, который требует от сотрудников скрупулезной каждодневной работы. К корпоративным ценностям здесь относятся разного рода публичные поощрения.

Обычно в подобных классификациях игнорируется корпоративная культура общественных организаций. Однако и эти организации имеют свою специфику, которая находит отражение в корпоративной культуре **социального** типа. Главными ценностями в социальной культуре являются добрые человеческие отношения, отсутствие конфликтов, гармония и согласие. Сотрудники этих организаций — люди с высокой степенью социальной ответственности и стремлением к положительному решению этических и моральных проблем. Их главная цель состоит в том, чтобы помогать обществу и государству решать острые социальные проблемы.

Переход человека из одной организации в другую неизбежно связан с адаптацией к иной корпоративной культуре. Показателем в этом плане пример, который приводят американские ученые **Кристофер Эрли**

и **Элейн Мосаковски**, описывающие ситуацию перехода начальника отдела продаж, сотрудника калифорнийской компании по производству медицинского оборудования.

В компании, где работал этот специалист, царил атмосфера меркантильности и соперничества: лучшие сотрудники получали бонусы, сопоставимые с их зарплатой, а тех, кто не справлялся с работой, буквально травили. В штаб-квартире компании в Индианаполисе, куда его перевели, все было по-другому: бонусы сотрудников торгового отдела составляли небольшую часть их общего вознаграждения, критиковали здесь редко, острых углов старались избегать, был принят поощрительный стиль работы. «Там, в Лос-Анджелесе, я знал, что мне делать самому и как руководить моим отделом. Если сотрудники не выкладывались по-настоящему, то я подстегивал их, ругался с ними, и они меня слушали. Загляните в мой послужной список, и вы поймете, что я добился успеха и все меня уважали. Здесь же, в Индианаполисе, им не нравится мой стиль руководства, и все, что я им говорю, они пропускают мимо ушей. Я просто не могу работать с прежней отдачей», — жаловался этот сотрудник.

Результат перехода был плачевен: этот сотрудник не понял, что условия изменились и необходимо приспособиться к ним. Он понял также, что его методы не работают, и пал духом. Таким образом, компания потеряла хорошего работника.

Приведенный пример иллюстрирует важность понимания специфики корпоративной культуры. Специалист по связям с общественностью должен быть способен оценить корпоративную культуру организации по характерному набору признаков и использовать ее как инструмент управления внутренним имиджем. Это будет способствовать решению проблем внутренней интеграции персонала и адаптации организации к внешней среде, предопределяя эффективность ее функционирования.

Большую роль в этом процессе играет знание типов культурной компетентности, т.е. способности адекватно воспринимать чужую культуру с ее незнакомыми традициями. Исследование Кристофера Эрли и Элейн Мосаковски позволило выявить **шесть основных типов культурной компетентности**. При этом следует помнить, что в одном человеке могут сочетаться несколько типов культурной компетентности.

**Провинциал** успешно работает в привычной среде, но, как только он оказывается за ее пределами, у него начинаются трудности.

**Аналитик** пытается проанализировать правила и обычаи незнакомой культуры, используя разнообразные сложные стратегии обучения. Большинство аналитиков осознают, что находятся на чужой территории и следует выяснить, какие принципы лежат в основе управления происходящими событиями и что здесь можно сделать.

**Интуитивный** опирается на первое впечатление, которое его редко обманывает. Однако в сложной ситуации интуитивный может растеряться, ведь ему самому никогда не приходилось создавать обучающие стратегии и искать выход из тупикового положения.

**Посол** (как и некоторые политические деятели соответствующего статуса) может многого не знать о культурной среде, в которой оказывается, но убедительно демонстрирует, что тут он свой. Это самый распространенный тип среди менеджеров многонациональных компаний. Уверенность — очень мощный элемент культурной компетентности, ее можно укрепить, следуя примеру тех, кто успешно действует в таких же условиях. Для посла очень важно осознавать границы своих возможностей и уметь избегать ситуаций, в которых он рискует недооценить культурные различия.

**Подражатель** хорошо контролирует свое поведение, но не всегда замечает тонкие детали, существенные для понимания ситуации. В его обществе все чувствуют себя комфортно, его умение подстроиться к окружающим облегчает общение и создает атмосферу доверия. Однако его имитация — это не передразнивание.

**Хамелеоны** — очень редкий тип менеджеров, у которых все показатели культурной компетентности находятся на очень высоком уровне, так что иногда их даже принимают за местных жителей. А благодаря умению вжиться в ситуацию и возможности видеть ее со стороны, хамелеоны могут добиться результатов, недостижимых для носителей данной культуры.

Описанная типология может оказаться полезной для специалиста по связям с общественностью при организации и осуществлении процесса адаптации новых сотрудников к корпоративной культуре организации.

Независимо от типа организационной культуры любая культура имеет свою структуру. Однако, как и в случае с типологией, единого мнения о ее структуре среди зарубежных и отечественных исследователей нет. Так, Э. Шейн разделяет корпоративную культуру на три уровня: *артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления*.

*Артефакты* — первый уровень и характерен тем, что его достаточно просто наблюдать, но дешифровка крайне затруднительна. К артефактам он относит зримые продукты организации: архитектура ее зданий, офисов, продукты деятельности, язык организации, одежда сотрудников, манера общения, мифы, истории, внешние ритуалы.

Следующий уровень — *ценности и верования*. Под этим подразумеваются провозглашаемые стратегии, цели, философия компании. Все это служит моделью поведения в сложных ситуациях, возникающих в компании.

Наконец, третий уровень — *базовые представления*, которые, согласно концепции Шейна, настолько очевидны для сотрудников компании, что другие варианты поведения кажутся невероятными.

**В. В. Козлов** делит организационную культуру только на два уровня: *поверхностный*, из которого потом выходит объективная культура, и *глубинный*, следствием которого является субъективная культура и далее — управленческая [4, 145–170].

Уникальность культуры состоит в том, что она обеспечивает достижение желаемого будущего организации, отражает систему внутренних ценностей компании. Хотя, как будет показано ниже, большую роль в формировании и продвижении корпоративной культуры играют усилия специалистов по связям с общественностью, этот процесс осуществляется при непосредственном участии руководства компании. Поэтому необходимо рассмотреть такой важный аспект деятельности организации, как стиль руководства.

### **Вопросы и задания**

1. Какие критерии могут быть использованы при выделении типов корпоративной культуры организации?
2. Сопоставьте классификации корпоративной культуры, разработанные а) Р. Харрисом и Ф. Морганом; б) С. Ханди; в) Т. Дилом и А. Кеннеди, и определите общие и специфические корпоративные культуры в этих классификациях.
3. С какими проблемами может столкнуться работник при переходе из одной организации в другую?
4. Дайте определение культурной компетентности и опишите ее типологию.
5. Прочтите следующие описания и определите типы культурной компетентности, которые они иллюстрируют. Проверьте свои ответы по ключам.  
а) Найджел, британский предприниматель, владелец компаний в Австралии, Германии и Франции. (Его родители были дипломатами, и в детстве он побывал с ними в разных странах.) После того как его предприятия доказали свою успешность, несколько венчурных капиталистов попросили Найджела представлять их интересы в переговорах с владельцем недавно созданной в Пакистане компании, приносящей сплошные убытки. По мнению основателя компании, его предприятие существовало для того, чтобы давать работу членам его большой семьи, ну и еще жителям Лахора. У венчурных капиталистов, естественно, было другое мнение, и они хотели, чтобы Найджел помог им закрыть компанию.

Приехав в Лахор, Найджел собрал местных старейшин и обратился к ним с просьбой убедить руководство закрыть предприятие. Знание разных культурных традиций (исламской и западной) помогло британцу успешно провести переговоры и довольно быстро добиться закрытия убыточной компании.

- б) Задача Дейдрре, директора по вещанию одной лондонской компании, обсуждать контракты с владельцами других вещательных компаний. В июне 2002 г. ее руководство постановило, что все подразделения должны использовать единую стратегию ведения переговоров, и Дейдрре поручили следить за проведением этого решения в жизнь. Часть менеджеров сопротивлялись нововведению, и тогда Дейдрре встретилась с каждым из них по отдельности, чтобы выяснить причины недовольства. Затем она устроила общее собрание и внесла изменения в стратегию переговоров с учетом предложений подчиненных. Скорректированная стратегия оказалась более гибкой, и менеджеры стали охотно ее применять.
- в) Один молодой инженер в подразделении по производству грузовых машин компании Шевроле успешно справлялся со своими обязанностями и прекрасно ладил с коллегами. Когда его назначили руководителем отдела в Сатурн (автономное подразделение Дженерал Моторс), он не смог приспособиться к принятому здесь инициативному стилю работы. Его ожидания не были оправданы в том, что на новом месте сохранилась привычная атмосфера спокойствия и уважительности. В конце концов ему пришлось вернуться на прежнее место работы.
- г) «В мои обязанности входит оценивать представителей самых разных культур и быстро понимать, чего они хотят. Оказавшись в незнакомой ситуации, я несколько минут наблюдаю за окружающими, а затем мне становится ясно, что происходит и что мне следует делать. Я и сам не знаю, как это у меня получается», — говорит бренд-менеджер компании *Unilever* Доналд Браун.

## Глава 3

### Стиль руководства и корпоративная культура

Стиль руководства имеет двоякую природу. С одной стороны, он, несомненно, является частью корпоративной культуры, поскольку в нем отражаются ценности и принципы поведения, принятые в организации. С другой стороны, он находится над корпоративной культурой, потому что больше, чем какие-либо другие факторы, может влиять на ее формирование и продвижение. Помимо всего прочего, именно стиль руководства раскрывает принципиальные различия, существующие между государственными и коммерческими организациями. Стиль и метод руководства выступают способом осуществления его реальной общественной власти и находятся в определенном единстве. Они складываются под воздействием различных объективных и субъективных сторон социально-производственных процессов, составляющих специфику организации.

В настоящее время важнейшей особенностью стиля руководства является умение быстро адаптировать его к требованиям дня. Однако

если для бизнеса это вполне обычное дело, поскольку постоянное обновление и чуткое реагирование на все изменения рынка являются залогом успешного существования фирмы (если не условием ее выживания), то государственные организации более консервативны и не так легко идут на изменения.

Причин такого поведения государственных организаций несколько. Во-первых, деятельность, а часто и структура государственной организации имеют юридические ограничения и действия государственных служащих должны быть строго согласованы с законом. Законы же не меняются каждый день. Соответственно, возможности и руководителя, и сотрудников довольно ограничены, и стиль руководства во многом диктуется требованиями закона. Во-вторых, вообще государственные организации более осторожны в принятии решений, так как от них часто зависят судьбы большого количества людей. Многие решения требуют долгого согласования на разных уровнях государственной машины. Не оправдывая случаи бюрократической волокиты, все же следует сказать, что излишняя поспешность в принятии решений может принести больше вреда, чем пользы. Поэтому начальник, который несет прямую ответственность за принятые решения, требует от своих сотрудников неукоснительного подчинения.

Рассмотрим классификацию основных стилей руководства, предложенную **К. Левиным**.

**Авторитарный стиль.** Для авторитарного стиля характерно единоличное принятие руководителем всех решений и слабый интерес с его стороны к работнику как к личности. Руководитель, как правило, сам определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Решения руководителя носят приказной характер и должны беспрекословно выполняться его подчиненными, в противном случае они могут быть наказаны. Система поощрения сотрудников не имеет твердо установленных и известных всем критериев оценки. Все зависит от желания и решения руководителя.

Авторитарный стиль руководства имеет свои положительные стороны, в частности, он обеспечивает высокую производительность, быстроту в решении вопросов, облегчение построения стратегии и предвидения результатов от тех или иных действий. Но нельзя не отметить и его отрицательное влияние на внутренний имидж организации.

Поскольку авторитарный стиль руководства не формирует заинтересованности исполнителей в эффективном труде, психологически подавляя сотрудников, что происходит из-за несправедливого использования системы поощрений и наказаний, в коллективе нередко доминирует неудовлетворенность, страх за свое будущее, боязнь своей инициативой навлечь на себя нарекания со стороны начальства. В результате резко уменьшается желание работать. При авторитарном стиле

руководства плохо налажено взаимодействие между руководителем и персоналом. Сотрудники боятся задавать какие-либо вопросы, так как боятся услышать необоснованные замечания в свой адрес.

В коллективе, как правило, отсутствует общее понимание целей и задач организации, формируется неблагоприятный морально-психологический климат, люди находятся в постоянном стрессе, напряжении. Таким образом, создается почва для конфликтов. В этих условиях корпоративная культура пребывает в упадке и перестает выступать как возможный инструмент улучшения внутреннего имиджа организации и снижения конфликтного потенциала.

Лояльность по отношению к организации нередко подменяется лояльностью к начальнику. В организации может процветать система доносов. Такие организации, как правило, закрыты и для внешней ответственности, так как не принято «выносить сор из избы».

Авторитарному стилю соответствует бюрократическая организационная культура, которая предполагает централизованную пирамидально-иерархическую организационную структуру и корпоративную культуру «французского сада», в которой культивируется отношение к людям как к «винтикам», необходимым для работы системы или «культуры власти».

**Демократический стиль** прямо противоположен авторитарному. Он характеризуется вниманием руководителя к мнению сотрудников, к выработке коллективных решений, интересом к неформальным отношениям. Руководитель вместе с сотрудниками разрабатывает цели организации и учитывает индивидуальные пожелания каждого члена коллектива. Он оказывает всемерную помощь сотрудникам, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные вопросы. Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью коммуникации как внутри коллектива, так и между сотрудниками и руководителем [2, 149].

Демократический стиль руководства предполагает отношения доверия и уважения к личности. В качестве стимулирующих мер руководитель обычно применяет поощрения, а наказания используются в крайних случаях. При этом при оценке деятельности сотрудников руководитель опирается на объективные, всем известные критерии.

Конечно, такой стиль руководства наиболее благоприятен для укрепления корпоративной культуры, поскольку сотрудники постоянно ощущают свою причастность к принятию решений, они основательно мотивированы и лояльны по отношению к организации.

Негативной стороной данного стиля является опасность того, что отношения между подчиненными и руководителем превратятся в панибратские. А это может негативно сказаться на эффективности самого рабочего процесса. Кроме того, при демократическом стиле управ-

ления требуется много времени на согласование работы между различными подразделениями компании, управленцами различных уровней.

Данный стиль руководства широко распространен в бизнесе, когда активное участие сотрудников в деятельности организации обеспечивает ее успешное функционирование и развитие. Часто демократическому стилю руководства соответствует корпоративная культура «крупных плантаций», характерная для крупных предприятий, в которых требуется быстрое реагирование персонала на возникающие ситуации на местах. Причем поведение работников должно соответствовать общей стратегии компании.

**Попустительский (либеральный) стиль.** Для попустительского стиля управления характерно устранение руководителя от принятия решений. Обычно сотрудникам предоставляется полная свобода действий. В коллективе отсутствуют всякое структурирование труда, четкое распределение обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников.

Крайним проявлением либерального стиля управления можно считать отсутствие руководства как такового. Руководитель, конечно, в такой организации есть, но он присутствует лишь формально, устранившись от своей управленческой роли. Руководитель-либерал создает определенные организационные условия, например, обеспечение сотрудников информацией, обучает, поощряет, задает границы решения, определяет правила работы с тем, чтобы иметь возможность передать свои полномочия сотрудникам. При этом он оставляет за собой функции консультанта, арбитра, эксперта [2, 156]. Такой стиль управления основан на доверии между людьми. Для подчиненных это шанс проявить себя и возможность реализовать свой управленческий потенциал.

Данный стиль также имеет положительные и отрицательные стороны. Что касается плюсов, то следует указать на реальное участие большинства сотрудников организации в решении ключевых вопросов, касающихся деятельности компании. Отрицательная сторона такого управления проявляется в том, что далеко не всегда группа линейных руководителей может договориться.

На практике редко можно столкнуться с определенным стилем руководства в чистом виде. Чаще руководство отдает предпочтение разумному сочетанию стилей управления [4, 238]. Ведь управленческая зрелость руководителя и заключается в том, чтобы умело использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от ситуации. Так, в определенные моменты он проявляет авторитарность, берет удар на себя и несет всю ответственность. Для решения иных вопросов он созывает руководство компании, ставит перед ними на рассмотрение ряд проблем и ждет их предложений, используя, таким образом, пассивный стиль управления. Часть обязанностей лидер возлагает на ру-

ководителей подразделений, в том числе предоставляет им право решать некоторые вопросы и нести ответственность за принятие решений.

Ценности, разделяемые сотрудниками организации, философия и идеология управления, а также цели и задачи организации, вокруг которых сплачиваются ее сотрудники, выражены словесно в:

- миссии;
- видении;
- философии и кредо организации;
- кодексе поведения сотрудников.

В комплексе они должны быть хорошо известны всем сотрудникам. Рассмотрим каждый из перечисленных компонентов корпоративной культуры более детально.

### **Вопросы и задания**

1. Как соотносится стиль руководства с корпоративной культурой?
2. Почему в государственных организациях труднее изменить стиль руководства и корпоративную культуру?
3. Опишите основные типы стилей руководства.

## **Глава 4**

### **Миссия и видение**

Важнейшим компонентом корпоративной культуры является миссия, т.е. кратко сформулированная идея существования организации, разделяемая ее (владельцами) руководством и персоналом, в общих чертах определяющая вид деятельности, группы потребителей и сферы деятельности (рынки). Миссия указывает на смысл создания организации, ее назначения и роли в общих тенденциях развития человека, общества, цивилизации и человечества [5, 151]. В ней должны найти специфические признаки организации, которые отличают ее от аналогичных организаций, действующих в том же сегменте рынка или выполняющих сходные функции. Понятно, что именно миссия становится не только способом идентификации корпорации, поскольку она подчеркивает ее уникальность, но и главным стратегическим интегратором сотрудников организации [12, 37].

Следует подчеркнуть, что миссия представляет собой совершенно самостоятельный текст, и попытки «совместить» функции разных текстов по принципу «два в одном» только вносят путаницу. Так, например, в следующем случае миссия организации отражена в слогане:

«BON JOLI — мир красоты и гармонии»

Такое представление миссии не раскрывает ни сферы деятельности организации, ни ее отличий от ее конкурентов, ни принципов ее существования. Красивая фраза такого типа применима не только к фирме, занимающейся продажей парфюмерной и косметической продукции (компания *BONJOLI*), но и к любой организации, действующей в сфере моды и дизайна. Поэтому при разработке миссии необходимо очень внимательно отнестись к ее текстологическим составляющим.

Представляя собой законченный текст, миссия, как и любой другой текст, может рассматриваться как сложный знак, обладающий *формальным, семантическим и прагматическим* аспектами.

Что касается *формального* аспекта, то необходимо, прежде всего, указать на сложную синтаксическую структуру текста миссии. Длина текста может варьировать от одного предложения до нескольких абзацев, но в любом случае, поскольку смысловая структура миссии многослойна, это обстоятельство влияет на выбор синтаксического построения всего текста. Удачная формулировка миссии, как считают **А. Н. Чумиков** и **М. П. Бочаров**, должна отвечать на три вопроса [10, 136].

*Чем занимается организация или каков профиль проекта?*

*Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?*

*В каком рыночном сегменте они работают?*

Понятно, что совокупность ответов на перечисленные вопросы дает в результате довольно сложную синтаксическую аранжировку текста миссии. Если миссия укладывается в одно предложение, то, в случае простого предложения, оно имеет несколько распространений (причастных и деепричастных оборотов, а также однородных членов предложения, часто выраженных инфинитивными конструкциями), например:

1) АФК «Система» создает стоимость для акционеров, инвестируя в быстрорастущие сегменты бизнеса в потребительской и высокотехнологической сферах в России и других странах СНГ, а также на отдельных зарубежных развивающихся рынках. (Миссия АФК «Система»)

2) Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. (Миссия Билайн)

3) Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления. (Миссия компании «Лукойл»)

Часто миссия оформлена как пространный абзац, состоящий из нескольких предложений, отражающих разные аспекты деятельности организации, например:

Мы видим свою миссию в том, чтобы развитие нашего бизнеса способствовало социально-экономическому процветанию регионов и стран нашего присутствия. Мы стремимся стать компанией, которой гордятся сотрудники, их дети, население стран и регионов, где расположены предприятия Объединенной компании. Уверены, что таких стран и регионов в скором времени станет еще больше. (Миссия компании «Русал»)

Привнести в мир добавленную стоимость путем совершенствования и модернизации существующей практики обучения. Повысить эффективность образования. Развивать компанию на благо страны. (Миссия ООО «Редлаб»)

Как правило, пространный текст миссии уже не выполняет своей функции — сформулировать основной смысл и задачу создания и функционирования организации — и подменяет текст видения или кредо (описание принципов ведения бизнеса), например:

Группа компаний «Виктория» несет ответственность перед нашими покупателями и потребителями, провозглашая принцип уважения их интересов делом чести компании. Руководствуясь требованиями Закона о защите прав потребителей, мы обязуемся постоянно обеспечивать:

- высокое качество и разнообразие товаров, продукции и предоставляемых услуг;
- добросовестную и пристойную рекламу;
- предоставление всей необходимой и достоверной информации на русском языке;
- решение проблем, возникающих между продавцом (производителем) и покупателем (потребителем), корректно, оперативно, следуя не только букве, но духу Закона о защите прав потребителей;
- использование системы досудебного разрешения споров и привлечение независимых арбитров к решению вопросов, неурегулированных российским законодательством;
- корректное ведение бизнеса во всех регионах, где действуют наши дивизионы.

(Миссия группы компаний «Виктория»)

В последнем случае собственно миссия размывается, поскольку вместо краткого выражения смысла создания и функционирования организации мы сталкиваемся с довольно распространенным перечнем ее целей и задач, делового кредо и корпоративной философии.

Что касается *семантического* аспекта, то обращает на себя внимание широкое использование слов из тематических групп с доминантами «добросовестность», «надежность», «высокое качество», «инноваци-

онность», «динамичность», «ответственность», «гражданственность». В качестве примера рассмотрим миссии нескольких российских банков и крупных компаний, действующих на российском рынке.

*Обеспечивать потребность каждого клиента, в том числе частного, корпоративного и государственного, на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечивая устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережения вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор, содействуя развитию экономики России.*

*Мы активно способствуем интеграции Российской Федерации в мировое сообщество и поддерживаем развитие гражданского общества в России. Мы видим своей основной целью предоставление каждому клиенту полного комплекса самых современных банковских продуктов и услуг при постоянном внедрении новейших достижений в области информационных технологий, совершенствования бизнес-процессов и повышения уровня сервиса. Универсальный и высокотехнологичный, банк активно развивает филиальную сеть в России и за ее пределами.*

*Прагматический* аспект текста миссии раскрывает либо ее ориентированность на решение технологических задач и получение прибыли, либо социальную ответственность организации перед обществом в целом или перед определенными группами (клиентами, сотрудниками, партнерами) [12, 45].

Примерами первого типа миссии могут быть следующие:

Банк обеспечивает своим клиентам самый широкий спектр услуг для ведения бизнеса и накопления сбережений. При этом вклады частных лиц защищены участием муниципальных властей в уставном капитале Банка, а юридические лица пользуются преимуществами обслуживания в Банке с разветвленной филиальной сетью. В Банке работает сплоченная команда компетентных специалистов, умеющих находить эффективные решения даже в нестандартных ситуациях.

Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей. (Миссия компании *Apple Computer*)

Второй тип представлен следующими миссиями:

Банк — приверженец честного бизнеса, что соответствует интересам его клиентов и акционеров. Отличительной особенностью деятельности Банка в столице и регионах является его ориентация на поддержку их социально-экономического развития. На регулярной основе Банк оказывает благотворительную помощь социально незащищенным слоям общества, учреждениям медицины, образования и культуры, спортивным и религиозным организациям, принимает активное участие в общественно значимых мероприятиях.

Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал — на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании. (Миссия компании МТС)

Связь в состоянии помочь людям почувствовать доступность того, что имеет для них значение. Всегда и везде *Nokia* верит в общение, в обмен впечатлениями и удивительный потенциал объединения 2 млрд тех, кто уже на связи, с 4 млрд тех, кто пока не обладает этой возможностью. Мы растем, думая в первую очередь о людях, и используем технологии, чтобы помочь им почувствовать доступность того, что имеет значение. В мире, где каждый может быть на связи, мы выбираем очень человеческий подход к технологиям. (Миссия компании *Nokia*)

Если миссия описывает современное состояние организации, смысл ее существования, то видение дает ориентиры на будущее. Видение представляет собой стратегическую цель организации; это описание того, к чему она стремится. Следует подчеркнуть, что, хотя в видении и говорится о желаемом положении организации в будущем, чтобы задать направление и стимулировать развитие компании, эта картина должна быть вполне правдоподобной.

В качестве примера рассмотрим видение компании «ЛУКОЙЛ»:

ЛУКОЙЛ считает своей целью создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов Компании и выплаты денежных дивидендов.

Для достижения этих целей ЛУКОЙЛ будет использовать все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий.

Понятно, что главной целью компания, являясь коммерческой организацией, видит поддержание своей высокой прибыльности и стабильности. Но важно также отметить, что в видении содержится описание тех методов, которые будут способствовать достижению сформулированной цели, методов, прозрачных и понятных каждому сотруднику.

В текстологическом плане разница между миссией и видением состоит только в формальном аспекте, поскольку видение, как правило, представляет собой более гармонично выстроенный текст, состоящий из нескольких законченных предложений, например:

Корпорация концентрирует усилия на развитии передовых технологий для того, чтобы максимально увеличить долгосрочную доходность для акционеров. Корпорация также считает развитие передовых технологий своим основным вкладом в экономическое развитие России и других рынков, на которых она работает. (Видение АФК «Система»)

Семантический аспект текста создается путем концентрации слов с положительной семантикой, подчеркивающих основные способы, которые помогают организации добиться поставленной стратегической цели, например:

Нашей главной целью является обеспечение *устойчивого развития* компании как глобальной корпорации, *лидера* мировой алюминиевой отрасли. *Активно развивая* наш научно-технический потенциал и инвестируя в создание *новых экологически совершенных и энергосберегающих технологий*, мы продолжаем *наращивать объемы производства* за счет реализации проектов по *модернизации* существующих предприятий и строительству *новых заводов*, отвечающих самым *высоким международным стандартам* в области экологии, охраны труда и промышленной безопасности.

Мы намерены создать международную диверсифицированную энергометаллургическую корпорацию, которая, используя доступ к энергоресурсам, *мощную научно-исследовательскую базу* и *профессионализм* сотрудников, сможет обеспечить *лидерство* созданной компании по целому ряду *новых направлений*, связанных с добычей сырья и производством металлов. (Видение компании «Русал»)

Прагматический аспект текста видения ориентирован на ключевые целевые группы организации, например в «Декларации цели» компании *Procter and Gamble* подчеркивается, что будущие достижения компании на рынке, к которым она стремится, неразрывно связаны с благосостоянием людей, живущих в разных странах (компания транснациональная), персонала и акционеров:

Мы стремимся производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.

В свою очередь, потребители помогают нам занять ведущее положение на рынках сбыта и увеличивать свои прибыли, что создает основу для непрерывного роста благосостояния наших работников и акционеров, а также районов, где мы работаем.

Необходимо добиваться того, чтобы формулировка видения содержала в себе вполне реальный и стимулирующий уровень достижений и четкие ориентиры и способы достижения этого уровня. В этом случае, описывая общую картину будущего развития компании, видение корпорации делает понятными принимаемые руководством решения и способствует более оперативному и легкому принятию этих решений в

коллективе. Деятельность сотрудников оказывается свободной от излишних правил, предписаний и инструкций, что дает им возможность проявлять творческую инициативу, поскольку цели компании становятся ясными и понятными каждому работнику. В конечном счете, все это скажется на благоприятном имидже организации в глазах ее персонала.

Миссия и видение тесно связаны, поэтому иногда видение имплицитно встроено в миссию организации. Так, например, миссия Сбербанка Российской Федерации звучит так:

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников.

И далее сразу же следует разъяснение:

Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Банка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности Банка как организации. **Миссия Банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений** (выделено мной. — М. Л.) — статья одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей.

Следует подчеркнуть, что миссия и видение будут выполнять свою функцию стратегического интегратора членов организации, только если они будут им хорошо известны. Поэтому мало сформулировать миссию и видение, надо еще донести их до всех сотрудников и сделать их законом жизни организации. Если в процессе создания миссии и видения специалист по связям с общественностью принимает участие не всегда (он может прийти в организацию, где есть уже хорошо сформулированные миссия и видение), то дело доведения их до сведения всех сотрудников есть его прямая обязанность.

Конечно, самым простым и в настоящее время самым распространенным способом информирования всех целевых аудиторий о миссии и видении организации является сайт. Этот канал коммуникации находится в руках организации, и специалист по связям с общественностью должен держать его под постоянным контролем (см. раздел IV, гл. 4). При размещении миссии и видения на сайте на главной странице или на странице, посвященной описанию компании, с ними могут ознакомиться как клиенты, партнеры, инвесторы, так и сотрудники.

Однако не всегда сотрудники заглядывают на официальный сайт организации. Поэтому необходимо использовать и другие каналы, например, корпоративную рекламу, корпоративный кодекс, корпоратив-

ный путеводитель для нового сотрудника, годовой отчет. Можно использовать текст миссии и видения при оформлении интерьера штаб-квартиры компании, поместив его в холле или при оформлении специальных мероприятий компании.

Интересный способ информирования сотрудников о миссии фирмы используется в компании «Филипп-Моррис»: при приеме на работу каждому сотруднику выдается пластиковая карточка размером с обычную кредитную карточку, где на одной стороне размещен текст миссии:

Our goal as a tobacco business is to be the most successful, respected and socially responsible global consumer products company,

а на другой — основные ценности компании:

We believe in:

1. Acting with integrity, respect, trust and a collaborative spirit.
2. Having passion for excellence and superior results.
3. Driving creativity and innovation into our products and business practices.
4. Encouraging and celebrating the diversity and successes of our colleagues.
5. Freedom of choice and in responsibility manufacturing and marketing a pleasurable but adult product.

Таким образом, для доведения миссии, видения и ценностей компании до каждого его сотрудника отдел связей с общественностью может использовать целый комплекс традиционных и нетрадиционных каналов коммуникации.

### Вопросы и задания

1. Что такое миссия организации? Какую роль она играет в стратегии развития организации?
2. Каковы текстологические особенности миссии?
3. Рассмотрите формальный, семантический и прагматический аспекты текстов миссии следующих организаций:
  - а) Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов. (Компания *Ericsson*)
  - б) Открывать, разрабатывать и успешно продвигать на рынок принципиально новые препараты для лечения заболеваний, облегчения страданий и продления жизни людей. (Компания «Новартис»)
  - в) Служить нашим клиентам, сотрудникам, акционерам и обществу, предоставляя широкий спектр услуг обеспечения персоналом. (Компания *Kellyservice*)
  - г) Дать возможность людям и компаниям мира реализовать свой потенциал. (Компания *Microsoft*)
  - д) Миссия *Google* состоит в организации мировой информации, обеспечении ее доступности и пользы для всех. (Компания *Google*)

4. Что такое видение организации? Как оно связано с миссией?
5. Используя возможности Интернета, найдите информацию, касающуюся миссии и видения, и рассмотрите ее с текстологической точки зрения:
  - а) российской компании, предоставляющей товары или услуги;
  - б) транснациональной компании, предоставляющей товары или услуги;
  - в) некоммерческой общественной организации.
6. Напишите миссию и видение «своей» организации. Это должна быть российская компания или общественная организация, в которой вам «предложили» работать, и вы должны создать полный комплект документов, характеризующих ее корпоративную культуру.

## Глава 5

### Кредо и корпоративная философия

Корпоративная философия является звеном, связывающим миссию и видение. Это полное, развернутое и подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются сотрудники фирмы или участники проекта [10, 139]. Она выступает в качестве единого организующего начала, подчеркивая причастность каждого работника к жизни именно данной конкретной компании.

Описание корпоративной философии представлено на сайте или в отдельном буклете. В более конкретном виде основные положения корпоративной философии можно найти в кодексе поведения сотрудников компании. Так, например, на сайте Сбербанка России размещен следующий текст:



#### **Наши ценности:**

- Порядочность
- Стремление к совершенству
- Уважение к традициям
- Доверие и ответственность
- Взвешенность и профессионализм
- Инициативность и креативность
- Командность и результативность
- Открытость и доброжелательность
- Здоровый образ жизни (тело, дух и разум)

Наши ценности определяют тот набор правил, критериев и требований, которые мы предъявляем к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Банка. Наши ценности — это свод принципов, исходя из которых руководители Банка будут ставить цели и определять, достигнуты ли они. Эти ценности лежат в основе взаимоотношений между сотрудниками, системы управления внутри Банка, а также взаимоотношений Банка с клиентами, обществом, акцио-

нерами и инвесторами. Осознание и разделение философии и ценностей Банка принципиально важно для перехода Банка на новый качественный уровень развития.

### **Правила Банка:**

- Быть больше, чем просто банк.
- Проявлять внимание к каждому клиенту, учитывать приоритет его потребностей.
- Строить отношения, а не продавать продукт.
- Ежедневно улучшать себя и свое окружение.
- Не использовать слабости наших клиентов.
- Соблюдать не только букву, но и дух требований закона.
- Каждый сотрудник — лицо Банка.
- Преданность Банку, работа в команде, общий успех — успех каждого.

### **Что такое Сбербанк?**

#### *Для клиентов*

- Банк, которому ценен каждый клиент
- Банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами
- Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслуживают, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение, исходя из интересов клиента
- Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу
- Лучший Банк на рынке

#### *Для сотрудников*

- Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них
- Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы
- Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине»
- Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе
- Банк, в котором интересно работать
- Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем

#### *Для акционеров и инвесторов*

- Банк, который является лидером в стране по рентабельности капитала и доходности для акционеров
- Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости
- Банк, последовательно проводящий взвешенный, разумный и профессиональный подход к рискам

- Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности

*Для общества*

- Ведущий Банк, опора финансовой системы страны, основа ее роста и благополучия
- Активный участник экономического и социального развития каждого региона и города
- Российский Банк, активно участвующий в развитии мировой финансовой системы
- Ответственный Банк, осознающий последствия своих решений и активно инвестирующий в рост финансовой грамотности и культуры
- Банк, в котором работают люди, с активной жизненной позицией

Не существует каких-либо четких текстологических правил представления корпоративной философии. Принципы корпоративной философии могут быть сформулированы очень кратко, буквально в одном предложении, например:

«Бизнес для каждого и компания для ее сотрудников». (Принцип корпоративной философии АФК «Система»),

а могут быть изложены на нескольких страницах в специальном буклете. Если это пространный текст, то основное требование к его формальному аспекту заключается в жестком структурировании (см., например, описание корпоративной философии Сбербанка России), причем не только вербальными, но и невербальными средствами. Для выделения основных постулатов корпоративной философии активно используются заголовки и подзаголовки, выносные абзацы, разные шрифты и цвет, рамки и рисунки. Текст четко делится на абзацы, каждый из которых разворачивает один из постулатов корпоративной философии. При необходимости подчеркивания отдельных наиболее существенных моментов каждое предложение начинается с новой строки.

Компания *Procter and Gamble* имеет отдельный документ, именуемый «Декларация цели», в котором перечислены основополагающие морально-этические ценности, а также принципы и правила поведения. Компания провозглашает, что ее основой являются работники и все остальные ценности и принципы работы обусловлены именно этим обстоятельством.

Основополагающими морально-этическими ценностями компании являются:

- Коллектив *P&G*
- Лидерство
- Хозяйское отношение
- Честность

- Стремление быть лучшими
- Взаимное доверие.

Все перечисленные ценности вынесены на обложку документа и представлены в виде системы взаимосвязанных кругов, содержащих перечисленные выше слова, с центральным кругом «Коллектив *P&G*».

На обратной стороне последнего листа обложки в столбик перечислены принципы компании в виде отдельных предложений, расположенных по центру:

Мы уважаем личность каждого человека  
 Мы ценим индивидуальность  
 Интересы Компании и каждого работника неразделимы  
 Цели нашей работы четко определены  
 Основа нашего успеха — новаторство  
 Мы работаем для тех, кто нас окружает  
 Мы ценим индивидуальное мастерство  
 Мы стремимся быть лучшими  
 Взаимопомощь — стиль нашей жизни

Внутри документа все перечисленные ценности и принципы становятся выделенными размером или цветом шрифта заголовками минитextов. Приведем несколько примеров.

### **ЛИДЕРСТВО**

Мы все стремимся быть лидерами, каждый в своей области, и преисполнены решимости добиться наилучших результатов. У нас есть четкое представление о том, в каком направлении мы движемся. Мы в максимальной степени используем свои возможности, чтобы занять ведущие позиции и решать наиболее перспективные задачи. Мы прилагаем все усилия, чтобы претворить наши замыслы в жизнь и устранить организационные барьеры.

### **ВЗАИМОПОМОЩЬ — СТИЛЬ НАШЕЙ ЖИЗНИ**

Мы совместно трудимся в духе взаимного доверия, независимо от того, какие должности занимаем, каковы наши служебные и профессиональные обязанности и где мы работаем.

Мы гордимся тем, что умеем творчески использовать идеи наших коллег. Мы создаем партнерские отношения со всеми, кто содействует выполнению задач нашей Компании, и в том числе с заказчиками, поставщиками, высшими учебными заведениями и государственными органами.

Что касается семантического аспекта, то особое внимание в данном случае следует уделить употреблению личных и притяжательных местоимений. В тексте постоянно подчеркивается коллективный дух организации, единство всего ее персонала. Отсюда исключительное использование личного местоимения «мы» и притяжательного «наш». Слово «Компания» используется довольно редко, чем имплицитно подчеркива-

ется ее вторичное значение по отношению к значимости самих работников фирмы. Не сотрудники существуют ради компании, а компания развивается и живет благодаря деятельности сотрудников, для которых компания является собственностью:

### **ХОЗЯЙСКОЕ ОТНОШЕНИЕ**

Мы берем на себя личную ответственность за выполнение задач Компании, совершенствование ее работы и помощь другим работникам для того, чтобы повысить эффективность их труда. Мы все действуем как собственники Компании, относимся к ее имуществу, как к своему собственному, и стремимся сделать все для ее долгосрочной успешной деятельности.

Исследование содержания **корпоративной философии** коммерческих и некоммерческих организаций позволило **И. П. Яковлеву** определить следующие ее **типы** [12]:

- эгоистическая философия (обогащение любой ценой);
- индивидуалистическая философия (достижение личных целей);
- социально-ответственная философия (получение прибыли согласуется с интересами общества);
- общественная философия (неприбыльные социальные цели);
- негативная общественная философия (интересы узких групп).

Прагматический аспект текста корпоративной философии нацелен на основные целевые группы организации и, прежде всего, на ее сотрудников, поскольку именно они должны нести ценности организации в жизнь и быть выразителями ее кредо.

Именно поэтому основные ценности компании, ее деловое кредо и правила поведения сотрудников фирмы суммированы в корпоративном кодексе. Этот текст также может варьировать от одной страницы до целого буклета.

Корпоративный кодекс группы компаний «Виктория» довольно краток: Осуществление заявленных в Кодексе обязательств возможно только при условии, когда каждый сотрудник ощутит себя составной частью большой успешной компании, определив свою меру ответственности за конечный результат, и примет к безоговорочному исполнению следующие базовые ценности компании:

- Мы привержены делу компании и открыто гордимся тем, что работаем в ней.
- Мы сосредоточены на возможностях и на будущем, верим в успех и настроены на достижение победы.
- Мы помогаем и воодушевляем друг друга, проявляя гибкость, готовность прийти на выручку, оказать посильную помощь.
- Наше общение строится на открытости, доверии и взаимном уважении.

- Мы растем и развиваемся вместе с компанией, совершенствуя свои знания и профессиональные навыки путем самообразования, обучения и обмена опытом.
- Мы все создаем результат.

В то же время Кодекс деловой этики концерна «Шелл» изложен на 72 страницах буклета размера А4 и даже снабжен предметным указателем. Оформление цветного буклета нацелено на то, чтобы максимально четко описать все принципы политики компании и поведения ее сотрудников.

Кодекс включает в себя следующие разделы:

- Обращение Главного исполнительного директора
- Пояснение к кодексу деловой этики
- Общие принципы
- Внутренняя и внешняя торговля
- Охрана здоровья, труда, окружающей среды и безопасности
- Деловая этика и порядочность сотрудников
- Финансы и защита активов
- Люди
- Управление информацией

Каждый раздел имеет подразделы, чье содержание охватывает практически все ситуации, с которыми могут столкнуться сотрудники компании. Так, например, раздел «Деловая этика и порядочность сотрудников» особо останавливается на следующих вопросах:

- Взятничество и коррупция
- Конфликт интересов
- Подарки и знаки гостеприимства
- Инсайдерские сделки
- Политическая деятельность и выплаты

Раздел предваряется абзацем, который как бы настраивает читателя на специфические аспекты работы сотрудников в компании:

«Деловые операции должны быть прозрачными. В бизнесе ваша безупречность всегда подвергается испытаниям.

Помните об этом!»

Все подразделы имеют единую структуру. Рассмотрим в качестве примера подраздел с заголовком «Подарки и знаки гостеприимства».

Наверху страницы располагается указанный заголовок. После заголовка, выделенного размером и цветом шрифта, следует также выделенный цветом основной тезис Кодекса, касающийся данного вопроса:

«Подарки и знаки гостеприимства никогда не должны влиять на процесс принятия решений или давать другим повод усматривать такое влияние».

Справа наверху дается разъяснение:

**«КОДЕКС ПОМОЖЕТ ВАМ**

В знак дружеского расположения кто-то дарит вам подарок или вы считаете уместным подарить что-то. Но вы не совсем ясно представляете

себе, позволяет ли политика «Шелл» сделать это. Кодекс поможет найти ответы на эти вопросы».

Помимо того, что текст разъяснения находится наверху страницы и уже поэтому бросается в глаза, он выделен цветом, что придает ему еще большую выделенность.

Ниже под чертой более мелким шрифтом приводится развернутый комментарий основного тезиса. Причем одна из фраз комментария цитируется на полях в качестве выносного абзаца, что делает ее ключевой для понимания комментария в целом:

«Как правило, мы не одобряем действия наших сотрудников, принимающих подарки или знаки гостеприимства от партнеров по бизнесу». Текст комментария четко структурирован, и отдельные его части имеют свои подзаголовки:

- Что вы должны принять к сведению
- Приемлемые подарки и знаки гостеприимства
- Подарки и знаки гостеприимства, требующие одобрения руководства
- Особые события
- Запрещенные подарки и знаки гостеприимства.

Низ страницы отделен, как подвал газеты, довольно широкой цветной полосой, в которой размещены два подзаголовка: «Необходимо» и «Нельзя». Под ними дана соответствующая информация, причем этот текст также выделен цветом.

Таким образом, каждый подраздел Кодекса описывает типичные ситуации, дает общую характеристику политики компании в отношении этих ситуаций, объясняет, что можно и чего нельзя делать. Все перечисленное делает Кодекс очень полезным для сотрудников руководством к действию.

### **Вопросы и задания**

1. Дайте определение корпоративной философии. Как она связана с миссией и видением организации?
2. Каковы текстологические особенности текста корпоративной философии?
3. Какие типы корпоративной философии можно выделить?
4. Прокомментируйте следующие примеры корпоративной философии ряда организаций:
  - а) Мы ориентированы на обращение к обществу, а значит, к клиенту. *Основная идея* — удовлетворять и превосходить ожидания потребителей в качестве производимой нами продукции. *Наши принципы*: высокий имидж предприятия у потребителя — прежде всего, проблемы абонента — наши проблемы, не останавливаться на достигнутом. (Компания «Таттелеком»)
  - б) «Новартис» придерживается принципов этического ведения бизнеса, социальной ответственности и охраны окружающей среды. (Компания «Новартис»)

- в) Сосредоточь все внимание на пользователе, а остальное приложится.  
Лучше делать что-то одно, но делать это очень и очень хорошо.  
Быстро — это лучше, чем медленно.  
Демократия в Интернете есть.  
Не нужно сидеть за компьютером, чтобы получить ответ.  
Деньги можно заработать, не причиняя вреда.  
Информации всегда намного больше, чем может показаться.  
Для поиска информации не существует границ.  
Серьезным можно быть и без галстука.  
Отлично — это еще не предел. (Компания *Google*)
- г) Успех *Zepter* заключается не только в инновационных товарах компании, но также и в мотивации ее торговых представителей, которые верят в эти товары и заряжают своим энтузиазмом покупателей.  
Более 60 000 000 человек ежегодно присутствуют на презентациях компании *Zepter*.  
Более 600 000 000 наименований товара было продано. Компания *Zepter* гордится своей сетью профессиональных торговых представителей, менеджеров и презентантов, прекрасно знающих продукцию и представляющих клиентам самый высокий уровень сервиса.  
Компания *Zepter* стремится к постоянному расширению рынка, улучшая и совершенствуя свою продукцию и профессионализм персонала, чтобы и впредь удовлетворять и обслуживать своих потребителей на высоком уровне.  
Компания гордится тем, что имеет свыше 300 000 м<sup>2</sup> торговых площадей во всем мире.  
Более 65 000 000 довольных продукцией *Zepter* покупателей служат гарантией того, что название *Zepter* означает КАЧЕСТВО, СТИЛЬ И ЦЕННОСТЬ!

Мы больше не можем чувствовать себя в безопасности!  
Даже достижения современной медицины не в состоянии оградить нас от проблемы ухудшающейся окружающей среды! Количество больных людей с каждым днем постоянно растет!  
Мы должны найти способ защитить себя, прежде чем наступит болезнь!  
И выход есть, благодаря миссии здоровья *Zepter*!

Давайте откажемся от своих вредных привычек!  
Давайте делать что-то хорошее и полезное для здоровья каждый день!  
Давайте научимся бороться с причиной и предупреждать вредные последствия!  
Миссия Здоровья *Zepter* помогает нам совершить эти важные шаги в нашей жизни...  
...и это действует!  
Международное признание и награды *Zepter*  
**ZEPTEK BO BCEM MИPE**

Все товары *Zepter* соответствуют высоким стандартам качества и мастерства. Продукция *Zepter* производится на 7 заводах, принадлежащих

компании *Zepter* и расположенных во Франции, Германии, Италии и Швейцарии, при использовании новейших технологий, позволяющих изготавливать изделия исключительно высокого качества.

Несмотря на то что компания *Zepter* основное внимание уделяет демонстрации своих товаров индивидуально каждому покупателю непосредственно путем прямых продаж, *Zepter* также владеет многими магазинами и салонами, расположенными на самых красивых улицах крупнейших городов мира, включая Афины, Барселону, Белград, Будапешт, Ванкувер, Варшаву, Загреб, Монте-Карло, Москву, Мюнхен, Париж, Прагу, Чикаго... (Фрагмент текста корпоративной философии компании *Zepter International*)

5. Напишите текст корпоративной философии «своей» организации (см. выше).

## Глава 6

### Корпоративный путеводитель

Как уже отмечалось, помимо ценностей в структуру корпоративной культуры входят внутриорганизационные нормы и социальные роли. Под нормами понимаются принятые в данной организации правила поведения сотрудников. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников.

Конечно, правила поведения и взаимоотношений между членами организации усваиваются постепенно в ходе совместной работы. Но познакомиться с ними сотрудник должен уже в первые же дни своей деятельности в организации. С этой целью отдел связей с общественностью проводит ознакомительную программу и/или готовит специальный буклет — корпоративный путеводитель. В университетах существует практика готовить справочник для студентов первого курса — аналог корпоративного путеводителя.

В некоторых компаниях такой «вводный курс» (*induction course*) выкладывается на внутреннем сайте и представляет собой не просто рассказ, а целый видеофильм о жизни сотрудника и его первых шагах в организации.

Надо сказать, что изучением брошюры дело не исчерпывается. Новые сотрудники в течение специальной сессии встречаются с главами всех отделов, с которыми им предстоит работать, и в личной беседе они могут задать интересующие их вопросы. Но какие-то моменты встречи или полученная в ее ходе информация могут не задержаться в памяти работника, а брошюра всегда будет под рукой.

При написании корпоративного путеводителя целесообразно поставить себя на место нового сотрудника, мысленно пройти с ним весь путь

адаптации в организации и спрогнозировать те вопросы, которые у него могут возникнуть, чтобы потом обстоятельно на них ответить.

Приведем в качестве примера оглавление корпоративного путеводителя компании *PricewaterhouseCoopers* в России.

Заголовок буклета

**«Добро пожаловать в PricewaterhouseCoopers!»**

С о д е р ж а н и е

Приветственное слово старшего партнера PricewaterhouseCoopers в России.

Принципы PricewaterhouseCoopers

Символика PricewaterhouseCoopers

Структура PricewaterhouseCoopers

Первый день в офисе

Ваше рабочее место

Что надеть?

Где мое рабочее место?

Телефон

Как подключиться к принтеру?

Базы данных

Почта

Стандарты оформления деловой корреспонденции

Где поесть?

Первый проект

Финансовые услуги

Промышленные, торговые предприятия и предприятия сферы обслуживания

Предприятия топливно-энергетической и горнодобывающей промышленности

Предприятия в области связи, информационных технологий и средств массовой информации

Переводчики

Посетители

Где проводить встречи?

Как заказать машину?

Как получить канцелярские принадлежности?

Первая командировка

Как арендовать компьютер?

Преимущества длительных командировок

Как получить аванс на командировку или иные расходы производственного характера и заполнить отчет о расходах?

Первая зарплата

Где хранить деньги?

Табели учета рабочего времени

Первый тренинг

Как записаться на тренинг?

Правила посещения курсов

Первый отпуск

Работа в выходные и праздничные дни

Если вы заболели

Служба безопасности

В офисе и вне его, на отдыхе, в командировке

Политика «чистых столов»

Пожарная безопасность

Как видно из самого перечисления положений «Путеводителя», его авторы старались предусмотреть все вопросы, которые могут возникнуть у нового сотрудника. Если обратиться уже к самому тексту, то мы увидим, что некоторые его фрагменты заключены в рамочку и иногда предваряются выделенным жирным шрифтом словом «Важно!». Эти невербальные акценты обращают внимание читателя на наиболее существенные особенности поведения сотрудников, которые важны в плане корпоративной культуры компании, поскольку, начиная с момента начала их работы в ней, они являются лицом компании и носителем ее ценностей.

«Путеводитель» представляет собой буклет, в котором помимо текста, описывающего корпоративные правила и нормы поведения, есть юмористические рисунки-заставки, отделяющие части «Путеводителя». Так, заголовок «Первый проект» сопровождается рисунком, на котором изображен обложенный справочниками сотрудник перед ноутбуком. За его спиной в окне уже виден месяц, а от напряжения вокруг головы сотрудника разлетаются искры. А после заголовка «Первая командировка» мы видим приветственно машущего рукой сотрудника, одетого в парку, с рюкзаком за спиной на фоне самолета и забавного оленя. Рисунки создают доброе настроение и подчеркивают тот дух дружелюбия, которым пронизан весь «Путеводитель».

Авторы «Навигатора первокурсника» Кубанского государственного технологического университета подошли к его подготовке, отталкиваясь от значения слова «Навигатор» — «специалист в области навигации, т.е. в области судоходства, мореплавания», и использовали при разработке дизайна и написания текста метафору морского плавания.

Так, в содержании мы находим разделы «Состав нашей эскадры» (подразделения университета, его филиалы и факультеты), «Компас и морские коды» (схема расположения корпусов административного центра университета, адреса корпусов и общежитий), «Карта лоцмана» (схема транспорта в городе Краснодаре, на которой указаны корпуса и факультеты университета и как до них доехать), «Что необходимо знать нашим матросам» (правила поведения студентов университета) и т.д. В тексте много «морских» слов и словосочетаний: «прибытие в гавань», «SOS», «спасательная шлюпка» и т.д., которые шуточно описывают

жизнь в университете. В дизайне справочника морская тематика представлена рамкой в виде каната с якорями, изображениями компаса, спасательного круга, сам университет предстает в виде большого корабля, а его филиалы образуют небольшую флотилию.

Учитывая, что данный справочник предназначен для молодых людей, вчерашних школьников, такая «несерьезная» форма подачи информации вполне оправдана. В совокупности, однако, вербальные и невербальные средства коммуникации подводят первокурсника к важной мысли: «Мы теперь одна команда».

### **Вопросы и задания**

1. Какие задачи решает корпоративный путеводитель?
2. Каковы принципы разработки корпоративного путеводителя?
3. Есть ли «путеводитель» для первокурсника в вашем университете? Если есть, то рассмотрите его структуру и содержание и оцените его эффективность. Если нет, то разработайте предложения по его созданию для руководства факультета/университета.

## **Глава 7**

### **История и легенда**

Любая организация существует во времени и пространстве, поэтому обладает своей историей. Какие-то компании существуют несколько столетий, какие-то — несколько десятилетий, а какие-то — несколько лет. Тем не менее история организации, представленная на сайте или в рекламно-информационных материалах компании, играет важную роль. Письменно изложенная версия придает истории определенную фундаментальность и документальность. История делает компанию более надежной в глазах как клиентов, так и ее сотрудников, что облегчает взаимодействие в первом случае и служит объединяющим фактором во втором.

Не случайно, что бывшие советские предприятия, выходя в настоящее время на российский и мировой рынок, «вспоминают» свою историю.

Так, например, широко всем известная парфюмерная фабрика «Новая Заря» представляет собой одно из старейших предприятий в Москве, руководство подчеркивает, что история фабрики не ограничивается советским периодом, т.е. с 1917 по 1991 г. В 1917 г. она была национализирована и переименована в Государственный мыловаренный завод № 5. Столь близкое название не прижилось, и с 1 ноября 1922 г. фабрика стала называться «Государственным парфюмерно-мыловаренным заводом “Новая Заря”».

Но основана «Новая заря» была в 1864 г. французским подданным, потомственным парфюмером Генрихом Брокарром. Начавшись с выпуска

дешевого мыла, дефицитного в то время, производство быстро выросло и расширилось. В начале 1870-х годов Брокер приступает к выпуску духов и одеколонов. Постепенно он становится безошибочным лидером на российском рынке парфюмерии, а его продукция завоевывает признание и за пределами России. В 1889 году духи Брокера «Персидская Сирень» получили Гран-при на выставке в Париже (первые французы оказались на втором месте).

Осуществляя свою давнюю мечту — стать придворным поставщиком Великой Княгини, Брокер, в связи с визитом Марии Александровны в Москву в 1873 г., надушил натуральными ароматами (запах лег в основу духов «Любимый букет Императрицы»), впоследствии переименованных в «Красную Москву») букет восковых цветов и преподнес их ей. Великая Княгиня была в восторге, и товарищество «Брокер и К<sup>о</sup>» в 1874 г. удостоилось звания придворного поставщика Государыни Великой Княгини Марии Александровны. За 15 лет существования обороты, составляющие вначале 12 тыс. руб. в год, увеличились более чем в 40 раз и к концу жизни Брокера достигли 2,5 млн руб.

К началу XX в. фабрику стали называть «Империей Брокера». К 1914 г. она обладала 8 золотыми медалями, полученными на всемирных выставках в Париже, Ницце, Барселоне и других мировых парфюмерных центрах. Уже в 1913 г. у товарищества «Брокер и К<sup>о</sup>» было два государственных герба: полученный в 1896 г. на Всероссийской промышленной и художественной выставке в Нижнем Новгороде и Малый Государственный герб, пожалованный ему в 1913 г. вместе со званием Поставщика Его Императорского Величества. Это было свидетельством высшего признания.

Понятно, что такой важный и яркий период в жизни компании должен быть отражен в ее официальной истории. Тем более что он насыщен такими необычными эпизодами-легендами (см. ниже), которые, конечно же, запомнятся как клиентам, так и сотрудникам компании.

Не надо думать, что история — это простой перечень определенных этапов развития организации. История должна показать всем целевым аудиториям и, прежде всего, сотрудникам, что организация развивается последовательно и динамично, отражая сложный и большой труд всех членов корпорации, приведший ее к успеху. Преодоление неудач, которые тоже должны быть отражены в истории, показывают, что организация конкурентоспособна, стабильна и уважаема. История, насыщенная событиями, прорывами и временными отступлениями, «как книга, где герой по ходу сюжета менялся, боролся, терпел неудачи и только благодаря титаническим усилиям да и небольшому везенью все-таки победил. Вот такой герой заслужит в глазах читателей любовь и признание» [8, 196]. Вот такая история будет и правдоподобна, и достойна уважения сотрудников.

Таким образом, при подготовке текста истории компании следует подходить к нему не как к летописи, фиксирующей все происходившие

в жизни организации события, а скорее как к роману, обладающему своим сюжетом и героями.

Этому, в частности, могут способствовать и «заголовки», обозначающие периоды в развитии компании.

Так, история компании LG разделена на периоды, которые обозначены следующим образом:

Становление (1958–1965).

Период роста (1966–1978).

Период глобализации (1979–1986).

Первый виток инноваций (1987–1994).

Второй виток инноваций (1995–2000).

Лидерство технологий (начало периода 2001 г., а затем описание идет по годам вплоть до настоящего времени).

Сейчас история многих компаний представлена на их сайтах, причем есть как краткий вариант, так и развернутое хронологическое описание всех этапов развития организации. Краткая история дает общее представление о жизни компании, и она должна быть хорошо известна всем ее сотрудникам. Развернутое описание скорее важно для клиентов, партнеров и инвесторов, которые стремятся получить максимум информации о компании, прежде чем входить с ней в деловые отношения.

Начало деятельности многих организаций часто связано с неким ярким эпизодом в жизни ее основателя. Этому эпизоду придаются некоторые художественные черты, и он превращается в легенду. Как любое художественное произведение, легенда имеет свойство легко запоминаться всеми, кто с ней познакомился. Это обстоятельство используется специалистами по связям с общественностью в целях внедрения в сознание сотрудников образов героев — основателей компании, что, в свою очередь, способствует укреплению их (сотрудников) лояльности. Легенда персонифицирует компанию, делает ее имидж более привлекательным [10, 145].

Легенды фиксируют изменения, происходящие на предприятии, и в завуалированной форме передают унаследованные ценностные ориентации. Отталкиваясь от фактов, легенды однако, обрастают таким количеством подробностей и интерпретаций, что отличить истину от выдумки практически невозможно, и постепенно реально происходившие события превращаются в красивую сказку.

Легенды, рассказываемые на предприятии, специфичны и зависят в основном от профиля производства. Исследования подтверждают наличие несколько центральных тем, лежащих в основе многих легенд.

Прежде всего, это легенды, касающиеся личности руководителя («ничто человеческое ему не чуждо»), его отношения к сотрудникам («строг, но справедлив») и его поведения в особых обстоятельствах («с ним не пропадешь»). Другие легенды уже связаны собственно с со-

трудниками. Они описывают обстоятельства, связанные с увольнениями справедливыми и несправедливыми, а также восстановления на работе, к которым приложил руку сам руководитель («меня оценили»).

Одна из наиболее популярных тем «Можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до уровня высшего руководства?». В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, дающие возможность продвижения по служебной лестнице. При этом отмечают либо подтверждаются сомнения относительно того, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько — от формального образования или личных связей. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением либо с ожесточенностью.

Некоторый фактический материал, из которого слагаются легенды, передаваемые от одного к другому рассказы зачастую в скрытой форме отражают напряженность, возникшую при столкновении различных ценностных ориентаций и неназванных принципиальных установок.

В любом случае легенды играют существенную роль в создании внутренней атмосферы в организации.

В ИКЕА, например, передают легенду о том, что ее основатель, Ингвар Кампрад, приезжая в магазины, сам катает тележки или раздает карандашики. Однако сотрудникам московского филиала ИКЕА представился шанс увидеть это своими глазами. На открытии одного из магазинов столицы России глава компании не только помогал раздавать желтые сумки, но и стоял на кассах, помогая покупателям упаковывать товар.

Подобные акции поднимают мотивацию у персонала, эти истории продолжают пересказываться, обрастая новыми подробностями и предположениями. И только новые сотрудники, пришедшие в компанию после открытия магазинов, недоверчиво качают головой, слушая бесконечные рассказы и байки.

От истории-легенды следует отличать собственно легенду, которая выполняет скорее маркетинговые функции, чем функции внутрикорпоративных связей с общественностью.

Так, например, в 2001 г. компания «Такос» начала развивать сеть парфюмерно-косметических магазинов в Поволжско-Уральском регионе по договору франчайзинга. Компания работала как оптовый поставщик и дистрибьютор парфюмерии и косметики сети *Ile de Beaute*.

С осени 2008 г., однако, по адресам, где раньше находились магазины *Ile de Beaute*, возникла новая сеть магазинов *BON JOLI* (официальный сайт компании ООО «ТАКОС» / О компании / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bonjoli.ru/?q=44>). Сеть *BON JOLI* была создана для того, чтобы оправдать запросы клиентов в выборе продукции по уходу за кожей, декоративной косметики и парфюмерии. Помимо этого, для любителей дополнительных услуг в *BON JOLI* открыты кабинеты красоты (отдельные помещения внутри магазина, оснащенные

современным оборудованием для проведения косметологом мастер-класса по уходу за кожей или волосами, используя средства определенного бренда).

Со дня открытия новой сети *BON JOLI* основной проблемой для компании было удержание постоянных клиентов магазинов *Ile de Beaute*. С одной стороны, решение проблемы было облегчено тем фактором, что магазины новой сети остались там, где ранее располагались магазины сети *Ile de Beaute*, ценовая политика не изменилась, да и команда высококвалифицированных специалистов продолжила работу в прежнем составе. Но на казанском портале <[www.e-kazan.ru](http://www.e-kazan.ru)> появилась статья «Косметические войны», в которой речь шла о том, что в середине или конце апреля 2009 г. в ТЦ «МЕГА» откроется магазин *Ile de Beaute*, который займет выгодное по расположению место, где когда-то размещался магазин «Арбат Престиж». Открытие *Ile de Beaute* могло вызвать некоторое сожаление у жителей города Казани. При открытии сети *BON JOLI* новые владельцы магазинов меняли дисконтные карты *Ile de Beaute* на карты *BON JOLI*. Но, как заверили в московском представительстве *Ile de Beaute*, в новом казанском магазине будут делать скидки по карте *BON JOLI*. Не исключали даже, что начнется обратный обмен, притом с увеличением номинала дисконтной карты. В связи с открытием магазина *BON JOLI* — прямого конкурента сети магазина *Ile de Beaute* — основная работа отдела рекламы было направлена на удержание своих (бывших клиентов *Ile de Beaute*) и привлечение новых... С этой целью была усилена работа с клиентами, а специально созданная легенда должна была усилить привлекательность сети *BON JOLI* среди соответствующего сегмента потребителей. Приведем текст этой легенды и для сравнения — текст истории-легенды компании «ИКЕА».

### **BON JOLI**

Все началось на юге Франции, в Провансе. В этом краю лавандовых полей и виноградников 500 лет назад жил рыцарь. Устав от военных походов, он решил поселиться в фамильном замке, где мог воплотить свою давнюю мечту — создать сад, не похожий ни на один из знаменитых садов Прованса.

Однажды в жизни рыцаря появилась дама сердца, столь прекрасная, что главный герой влюбился в нее без памяти и предложил ей руку и сердце. Они сыграли роскошную свадьбу и стали жить в любви и согласии. Несколько лет спустя мир увидел чудо: сад, полный дивных цветов, где встретились все краски мира. Рыцарь подарил любимой мечту и назвал свой сад по первым буквам ее любимых цветов: Жасмины (*Jasmine*), Орхидеи (*Orchidee*), Лотосы (*Lotus*) и Ирисы (*Iris*) — *JOLI*.

Так появилось название дивного сада *BON JOLI*, сада, где:

Жасмин дарил ей нежный, изысканный, сладковато-холодный аромат. Орхидея — открывала секрет долголетия.

Лотос — рождал в душе ощущение чистоты и гармонии.

Ирис — делился своей чувственной красотой и изяществом.

Долгие годы прошли с тех пор, как появился этот сад, но, как и прежде, каждый человек, пришедший в этот сад, может унести с собой капельку волшебной росы Бон Жоли — частичку красоты и гармонии.

### **ИКЕА**

28 июля 1943 года компания ИКЕА была официально зарегистрирована в администрации области Кронoberг провинции Смоланд. Название компании образовано из инициалов ее основателя и первых букв в названии местности, где он жил: Ингвар Кампрад, Ельмтарюд, Агуннарюд. Ельмтарюд — это название фермы, а Агуннарюд — название прихода, где рос Ингвар.

Когда Ингвару было всего 17 лет, у него появилась возможность стать представителем французской компании “Евергуд”, которая торговала отличными шариковыми ручками. Ингвар прекрасно понимал, что вряд ли кто-нибудь захочет доверить агентство 17-летнему подростку, поэтому он попросил у своего отца поручительство в качестве подарка на окончание школы.

Однако его трудовая биография началась задолго до этого.

Будучи еще маленьким мальчиком, он занялся торговлей различными товарами. Вначале он просто ловил рыбу на продажу, что требовало только времени и терпения. Но, скопив первый капитал, он смог покупать товары и торговать ими, разъезжая на велосипеде по окрестным деревням. Его первый ассортимент включал в себя рождественские открытки, спички, семена и кое-что из бытовой химии.

Продажи с велосипеда быстро переросли в торговлю по почте. Используя небольшие рекламные объявления и брошюры, Кампрад предлагал своим покупателям все более широкий ассортимент товаров, куда входили французские ручки, часы и многое-многое другое. Этот новый шаг в его биографии был вполне логичным, так как приобретение товаров по почте стало для шведов уже привычным делом. Ингвар правильно рассудил, что его дом в Ельмтарюде может стать не просто офисом компании, но и удобным складом, где товары будут упаковываться для последующей поставки покупателям.

Уже в конце 1940-х годов мебель и товары для дома стали частью ассортимента компании. А поскольку Ингвар торговал самыми разнообразными вещами, то жившие неподалеку люди специально приезжали в Ельмтарюд, чтобы посмотреть его товары. В 1950 году вышло приложение к одной из популярных газет, которая распространялась главным образом среди сельских жителей. Эти 258 тысяч рекламных вкладышей можно смело назвать первым каталогом фирмы ИКЕА, так как их последние страницы были посвящены мебели...

ИКЕА родилась в шведской провинции Смоланд, где скупая и неплодородная земля наложила свой отпечаток на образ жизни людей. Они привыкли бережно относиться к вещам и максимально использовать все, что им давала природа. Именно здесь надо искать корни концепции ИКЕА. Именно отсюда возникло желание украсить повседневную жизнь простых людей. Каменные гряды в Смоланде — свидетельство

вековых усилий людей очистить скудные земли под посевы — стали олицетворением души компании. Благодаря такому образу мышления возникли многие оригинальные и смелые решения, которые помогли компании выстоять в жестокой конкурентной борьбе.

Первая постоянная выставка мебели ИКЕА открылась в 1953 году в городе Эльмхульте. И сегодня Эльмхульт — это сердце ИКЕА. С 1943 года ИКЕА выросла из маленькой торгово-посылочной компании в международную мебельную империю. Несмотря на огромный успех, ИКЕА не отступает от принципа, легшего в основу ее концепции: хорошая мебель по доступным ценам.

Успех ИКЕА основан на четкой концепции компании и ее культурных традициях. Сотрудников становится все больше, и компания открывает новые предприятия по всему миру. В этой связи одна из важнейших задач — сохранять и развивать культурные традиции компании. Это создает единение и согласие, что, в свою очередь, рождает в сотрудниках уверенность, понимание и силу.

Нетрудно заметить, что в первом случае текст представляет собой сказку в полном смысле этого слова, хотя и связанную с компанией *BONJOLI*, поскольку в нем в художественной форме раскрывается символический смысл названия сети магазинов. Во втором случае текст опирается на вполне реальные факты, которые ознаменовали начало деятельности компании ИКЕА. Тем не менее можно сказать, что это история-легенда, поскольку основатель компании Ингвар Кампрад предстает в этом рассказе не как предприимчивый торговец, а как очень трудолюбивый человек, который к тому же обладал несомненным эстетическим вкусом и чувством патриотизма. Сотрудники ИКЕА знают этот факт и гордятся, что уже на заре своего существования компания ставила перед собой такую благородную задачу, как сделать жизнь шведов красивой и удобной.

Таким образом, корпоративная история, легенды и мифы компании позволяют укрепить и продвинуть положительный имидж организации в сознании представителей ее целевых аудиторий и, прежде всего, ее персонала.

### **Вопросы и задания**

1. Какую функцию выполняет корпоративная история? Какое значение она имеет для разных целевых групп организации?
2. Чем отличается легенда и история-легенда от истории организации?
3. Какие из приведенных ниже отрывков представляют собой фрагменты истории компании, а какие — легенду? Какие критерии вы использовали?
4. Используя возможности Интернета, приведите примеры корпоративной истории и корпоративных легенд.
5. Напишите краткую историю и историю-легенду «своей» организации (см. выше).

## Глава 8

### Обряды, ритуалы, церемонии и корпоративные мероприятия

Очень важными элементами корпоративной культуры, которые полностью находятся в сфере ответственности специалиста по связям с общественностью, являются *корпоративные обряды, ритуалы и церемонии*. Эти понятия тесно связаны друг с другом. Под корпоративным обрядом понимается совокупность установленных правилами компании действий, в которых воплощаются представления организации о корпоративных ценностях. Ритуал представляет собой порядок обрядовых действий, а церемония — это торжественный обряд.

Корпоративные обряды, церемонии и ритуалы являются плановыми специальными мероприятиями, которые проводятся, чтобы продемонстрировать всем собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Они призваны укрепить веру персонала в ценности компании, предоставить сотрудникам возможность приветствовать корпоративных героев. Корпоративные обряды и ритуалы способствуют распространению корпоративных ценностей в коллективе, вызывают чувство сопричастности и гордости за свою организацию.

Помимо церемоний и ритуалов ту же функцию выполняют такие корпоративные мероприятия, как корпоративные пикники, вечера в театрах, консерваториях, празднования юбилеев и дня основания компании. На этих мероприятиях в более неформальной обстановке сотрудники общаются с руководством, устанавливаются дружеские контакты между работниками разных отделов, что способствует укреплению корпоративного духа.

Целый ряд таких корпоративных специальных мероприятий становится традиционным. В этой связи следует напомнить, что традиции играют очень важную роль в жизни организации, поскольку за ними стоят коллективные представления и устойчивые мотивы, предпочтения, навыки и умения как продукты жизнедеятельности данной фирмы, являющиеся ее стабилизирующим звеном. Это позволяет традициям выполнять регулятивную функцию системы связей и зависимостей, создающей прочный, устойчивый коллектив.

В плане теории коммуникации церемонии, ритуалы, праздники являются примером перформансной коммуникации. Под перформансом понимается специальная, как правило, символическая и обычно ритуальная деятельность, осуществляемая индивидом или группой в целях произведения определенного впечатления на другого человека, группу или массу людей.

Перформанс как пространственная коммуникация, выраженная в форме ритуалов и церемоний, сопровождает человеческое общество на

всем пути его эволюции. Особенно в древности перформанс рассматривался как эффективное средство воздействия на людей. Абсолютное большинство населения было неграмотным, воздействовать через печатное слово было поэтому невозможно, а устная речь имеет такое ограничение, как сиюминутность. Если, например, человек не был в толпе, когда глашатай зачитывал какой-либо указ царя, то он мог получить его только в пересказе с искажениями и добавлениями, сделанными пересказывающим. Поэтому воздействие оказывалось скорее передающим информацию, чем источником информации.

Поэтому пышные церемонии, которые позволяли собирать большое число людей, так как население городов в то время было немногочисленным, заменяло во многом современные средства массовой информации. Кроме того, у людей создавалось впечатление причастности к таким важным для государства событиям, как, например, коронация нового царя или императрицы. Чем важнее было событие, тем грандиознее был спектакль, который ставился для подданных.

Силу воздействия перформансной коммуникации прекрасно осознавала и религия. Жрецы в Древнем мире и священнослужители мировых религий, возникших на обломках язычества, устраивали шествия по улицам городов и деревень, грандиозные службы в величественных храмах, чтобы все верующие могли бы приобщиться к таинствам, проникнуться духом веры во всемогущество Бога, почувствовать свое духовное единство.

Наконец, надо сказать и об обращении к перформансной коммуникации первых корпораций. Зародившиеся в Средние века художественные, торговые и ремесленные объединения — цехи или гильдии, основанные на общих интересах, — не только имели свои знаки отличия (гербы, флаги, костюмы и т.д.), но и собственные ритуалы и церемонии. Ювелиры и медики, торговцы шерстью и мясники, гончары и плотники стремились всячески подчеркнуть свое единство и отличие от других корпораций. Своеобразное посвящение ученика (подмастерья) в мастера, переход торговца из одной гильдии в другую, цеховые праздники являются примерами перформансной коммуникации, характерной для данной социальной группы, которые выполняли функцию идентификации.

Некоторые ритуалы и церемонии, появившиеся несколько столетий назад, живы и сейчас.

Так, например, в XVI веке во Флоренции зародилась традиция проводить на площади перед церковью Санта Кроче спортивное соревнование между командами, которые выставлялись разными корпорациями города. Игра в мяч, очень похожая на современный футбол, привлекала огромное число зрителей. Каждый из двадцати семи одетых в цвета корпорации игроков команды знал, что, расталкивая других, искусным приемом или обманом обходя соперника, забивая, в конце концов, мяч

между двумя оливковыми деревьями, он демонстрирует не только свою ловкость, силу и умение, но и превосходство своей корпорации над другими. Если в настоящее время «Игра в футбол в костюмах XVI века» наряду с «Парадом карет», галереей Уффици, статуей Давида на площади Синьории является одним из элементов имиджа города Флоренции, то в XVI веке этот матч давал возможность продемонстрировать мощь корпорации, позволяя ее членам почувствовать свое единство. Иначе говоря, такой перформанс выполнял функции внутрикорпоративных связей с общественностью.

В основе перформансной коммуникации лежит конативная функцию, поскольку смысл такого коммуникативного акта, который осуществляется средствами пространственной коммуникации, заключается в оказании целенаправленного воздействия на адресата-зрителя. Понятно, что церемонии подобного рода надолго оставались в памяти всех участников и зрителей. Они формировали в сознании граждан положительный имидж государственной власти, веру в Бога, внушали уважение к корпорациям.

И в настоящее время обряды, ритуалы и церемонии, характерные для организации, выполняют целый ряд важных функций: в символической форме они выражают ценности организации и принятые в ней нормы поведения, объединяют сотрудников компании, внушают уважение к организации, вызывают чувство гордости за свою организацию, помогают руководству выразить свое отношение к поведению сотрудников и т.д.

Специалисты выделяют несколько типов корпоративных ритуалов [11, 52]:

- «ритуалы поощрения»;
- «ритуалы порицания»;
- «ритуалы интеграции»;
- «инициирующие ритуалы».

«*Ритуалы поощрения*», представляющие собой, например, церемонии присвоения почетных званий, вручения грамот и дипломов, празднования достижений отдельных трудовых коллективов (отделов компании, проектных групп и т.д.), помогают руководству организации сосредоточить внимание персонала на его личном вкладе в развитие организации и публичном признании успехов сотрудников. Необходимо помнить, что все эти церемонии и праздники должны четко продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается и что торжественно отмечается.

«*Ритуалы порицания*» должны показать неприятие организацией поведения сотрудника. Понижение в должности, объявление выговора, лишение премии и т.д. являются весьма эффективными средствами,

демонстрирующими неодобрение организации по отношению к сотруднику, который пренебрегает ее нормами и правилами поведения.

«*Ритуалы интеграции*» могут быть более формальными, например, семинары, деловые игры, и менее формальными, например, вечеринки, экскурсии, спортивные соревнования (см. раздел IV, гл. 4). В любом случае их задача помочь сотрудникам лучше узнать друг друга, наладить контакты, почувствовать себя членами одного коллектива.

«*Иницирующие ритуалы*» принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны четко продемонстрировать новому члену, что же ценится на фирме в действительности. Если свежее испеченному дипломированному инженеру, окончившему элитарный университет, в первые же дни его служебной карьеры в представительстве фирмы в Южной Америке вручается веник и предлагается для начала подмести помещение, то в молодом человеке это может вызвать разочарование и смятение. Вместе с тем ему сразу дают понять, что на данном предприятии в первую очередь ценится не формальное образование, а личное участие в делах. Можно провести параллель с предприятиями, специализирующимися на выпуске высококачественных изделий, где практически каждый, независимо от образования, начинает в сфере сбыта.

В ИКЕА, например, каждый новый сотрудник, неважно, будь он простой работник или менеджер, прежде чем начнет работать непосредственно на своем рабочем месте, должен поработать во всех отделах магазина: развозить тележки, дежурить на парковке, делать хот-доги, объяснять функционирование кроватей, отвечать на звонки, разбираться с недовольными покупателями. Считается, что таким образом сотрудник не только лучше узнает, как в реальности работает магазин, но получает представление о различных должностях и характере работы. В будущем при появлении вакансий в других отделах он сможет перейти на другую должность. Для России такие тренинги непривычны, да и смешно порой видеть недоумевающего менеджера с большим опытом руководящей работы, делающего хот-доги. Однако, согласно принципам компании, это лишь свидетельствует о том, что сотрудник был выбран неправильно и допущена ошибка.

В противном случае взаимосвязь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю, чопорную и в конечном итоге пустую формальность.

Ниже приводится более детальная классификация организационных обрядов, которая делает акцент на том эффекте, который они оказывают на персонал (табл. 4) [1].

Специалист по связям с общественностью часто бывает ответственным за проведение разного рода ритуалов и несложных корпоративных мероприятий. При их подготовке он готовит ряд документов, которые служат основой всей работы. К ним относятся: 1) график подготовки

## Типы организационных обрядов

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	... завершения базового обучения, переподготовки и т.п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	... увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	... выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	... развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения конфликта	... достижения договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Обряд единения	... признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

(календарный план) мероприятия; 2) списки приглашенных гостей; 3) сценарий проведения мероприятия; 4) бюджет мероприятия. По завершении мероприятия он готовит итоговый отчет.

Так, например, сценарий торжественной церемонии вручения почетных званий или премий сотрудникам организации может включать в себя следующие позиции:

#### Мероприятие

##### Ответственный

Дата проведения ..... 15 декабря  
 Время проведения ..... 16.30–20.00  
 Место проведения ..... Конференц-зал  
 Подготовка сценария церемонии  
 Заказ и изготовление дипломов

### **Приглашение гостей**

- Список
- Подготовка и рассылка приглашений

### **Оборудование помещения**

- Трибуна
- Эмблема на трибуне
- Микрофоны для выступающих
- Украшение зала (растяжки, цветы, флажки и т.д.)
- Техническое обеспечение (освещение, видеоаппаратура, наличие розеток, удлинители и т.д.)

### **Прием**

- Оформление помещения (цветы, шарiki и т.д.)
- Меню приема
- Напитки и продукты питания
- Посуда
- Скатерти

### **Сопровождение**

- Театрализованное представление
- Фоновая музыка во время сбора гостей и на приеме

### **Персонал**

- Технический персонал (электрик, радист и т.д.)
- Видеогруппа
- Обслуживающий персонал (гардеробщики, уборщики)
- Охрана
- Официанты
- Оформление зала
- Технический секретариат (прием и регистрация участников церемонии)

### **Сценарий проведения церемонии**

Место .....	Конференц-зал
Дата .....	15 декабря
Сбор гостей и регистрация участников церемонии .....	16.30
Церемония вручения дипломов .....	17.00
Фанфары .....	17.00–17.03
Ведущие объявляют о начале церемонии .....	17.03–17.10
Выступление Исполнительного директора компании .....	17.10–17.17
Вручение дипломов .....	17.17–17.40
Концерт .....	17.40–18.30
Прием .....	18.30–19.30
Разъезд гостей .....	19.30–20.00

Соответственно график подготовки такой церемонии может выглядеть следующим образом:

<b>Вид деятельности</b>	<b>Срок</b>	<b>Ответственный</b>
Бронирование помещения	2 ноября	В. В. Веселовский
Написание сценария церемонии	20 ноября	Е. М. Карцева
Заказ дипломов	10 ноября	В. В. Веселовский
Подготовка речи Исполнительного директора	10 декабря	Е. М. Карцева
Подготовка приглашений	1 декабря	Е. М. Карцева
Рассылка приглашений	5 декабря	М. Силин
Приглашение сотрудников, получающих почетные звания	25 декабря	В. В. Веселовский
Подготовка банкета	10 декабря	В. В. Веселовский
Украшение зала	14 декабря	Л. А. Фомина
Приглашение режиссера и актеров, участвующих в концерте	20 ноября	Л. А. Фомина
Приглашение ведущих	1 декабря	Л. А. Фомина
Репетиция церемонии	14 декабря	Л. А. Фомина
Инструктаж технического секретариата	12 декабря	В. В. Веселовский
Инструктаж обслуживающего персонала	12 декабря	В. В. Веселовский
Проверка готовности церемонии	14 декабря	Л. А. Фомина
Проведение церемонии	15 декабря	Л. А. Фомина, В. В. Веселовский

Итоговый отчет должен отражать основные этапы подготовки и сам ход проведения мероприятия.

Что касается корпоративных вечеринок, праздника «День рождения компании», юбилея организации и т.п., то, как правило, такие сложные и трудоемкие мероприятия проводятся при помощи приглашенного агентства. Однако если организация небольшая, то специалисту по связям с общественностью вполне могут поручить их проведение. В таком случае он должен хорошо знать правила подготовки и организации специального мероприятия.

При этом следует отдавать себе отчет, что корпоративное мероприятие не имеет своей основной целью развлечение сотрудников, хотя неформальное общение в этом случае выполняет и эту функцию. Главным все же является возможность укрепить (прямо или косвенно) при помощи корпоративного мероприятия или ритуала корпоративные ценности, сделать ближе и понятнее цели компании, сплотить коллектив. Специфические особенности перформансной коммуникации вполне позволяют это сделать.

Дело в том, что перформансная коммуникация по самой своей природе есть театрализованное действие и имеет с театром глубинную и двустороннюю связь. Как отмечает **Ю. М. Лотман**, «если в истоках своих театральное действие восходит к ритуалу, то в дальнейшем происходит обратное заимствование: ритуал впитывает нормы театра. Так, например, придворный церемониал создаваемого Наполеоном императорского двора открыто ориентировался не на преемственность традиций с разрушенным королевским придворным этикетом, а на нормы изображения французским театром XVIII века двора римских императоров».

Чтобы продемонстрировать связь перформансной коммуникации с театром, рассмотрим в качестве примера церемонию коронации Екатерины I, отмечая признаки театральной постановки.

Для коронации Екатерины I был составлен особый церковный ритуал, который впоследствии использовался как образец для других коронаций (пьеса). Он предусматривал пышное убранство Успенского собора, в котором четко были распределены места для членов царской фамилии, почетных гостей, знатных персон, депутатов от разных родов России (декорация).

Для придания еще большей торжественности коронации Петр учредил особую роту кавалергардов из 60 офицеров, а для императрицы создали штат из 60 придворных дам. В церемонии принимали участие генерал-фельдмаршалы, камергеры, маршалы, камергеры и т.д., одетые в парадные мундиры (массовка). Впервые во время торжественного шествия играл военный оркестр, били барабаны (музыкальное сопровождение).

Петр придавал огромное значение этому событию. По его приказу была сделана новая корона по европейскому образцу, для украшения которой использовали несколько бриллиантов, вынутых из короны Петра, и уникальный огромный рубин, купленный еще по указу царя Алексея Михайловича в Пекине. Екатерина была в специально заказанном в Париже по этому случаю платье (театральные костюмы).

Церемонию коронации осуществлял сам Петр. В церемонии также участвовали архиереи и патриарх Феодосий, которые подносили коронационную мантию, корону и державу (главные действующие лица). При выходе императора и императрицы из собора гремел салют, музыка, прозвучало троекратное «Виват!» (конец первого действия).

По случаю коронации для почетных гостей был устроен грандиозный обед в Грановитой палате, а народу раздавали угощение из жареных быков, начиненных птицами, и были устроены фонтаны из белого и красного вина (второе действие).

Не заметить это событие было абсолютно невозможно, поскольку за два дня до церемонии на всех площадях и торгах Москвы празднично одеты герольды, сопровождаемые звуками труб и литавр, сообщили жителям о великом событии — венчании Екатерины Алексеевны (анонс).

Таким образом, перформансная коммуникация делает церемонию или обряд ярким зрелищем, которое имеет внутреннюю структуру и всегда ориентировано на зрителя, на его ценности и устремления. Зрители не только наблюдают это зрелище, но и нередко участвуют в нем, придавая дополнительную экспрессию происходящему. Глубинная связь ритуала и театра заключается также и в том, что зритель сопереживает непосредственным участникам действия, что оказывает на него огромное эмоциональное воздействие.

Все это необходимо помнить, когда готовится специальное мероприятие в организации. При подготовке корпоративной вечеринки, посвященной, например, празднованию Нового года или Дню рождения компании, ритуалу посвящения или поощрения сотрудников, необходимо подойти к ним с учетом того, что специальное мероприятие представляет собой публичное массовое зрелище, подобное театральному представлению. Все элементы совпадают:

- Сценарий проведения ритуала/церемонии — пьеса.
- Участники ритуала/церемонии — актеры.
- Оформление зала — декорации.
- Информирование сотрудников о предстоящем мероприятии — анонс.

- Приглашения — билеты.
- Музыкальное сопровождение — музыкальное сопровождение.
- Концертные номера — вставки в основное действие.

Посвящение студентов в первокурсники, День выпускника или Татьянин день, безусловно, являются примерами корпоративных ритуалов и праздников университетов. Все перечисленные выше элементы присутствуют и в них, хотя, конечно же, каждый университет имеет свои традиции проведения этих мероприятий.

Рассмотрим пример Посвящения студентов в первокурсники — **«Посвят»**.

1. Для праздника пишется сценарий, в котором оговорены все этапы его проведения, составные части и ведущие. Например:

- Сбор участников и гостей.
- Фанфары. Сигнал «Слушайте все!».
- Вынос реликвий/символов университета (факультета).
- Гимн «Гаудеамус».
- Обращение Ректора (Декана).
- Принятие первокурсниками студенческой клятвы.
- Передача первокурсникам символического «Ключа знаний».
- Поздравления студентов других курсов (концертные номера).
- Спортивные состязания, игры, в которых принимают участие первокурсники, демонстрируя свой командный дух.
- Студенческий бал.

2. Участники праздника — первокурсники, Ректор (Декан), профессора и преподаватели, студенты других курсов.
3. Оформление — оно зависит от того, где проводится ритуал посвящения: на стадионе, в Актовом зале, а может быть, это будет поляна в лесу или на берегу озера. Здесь многое зависит от фантазии и финансовых возможностей организаторов. Но в любом случае необходимо подготовить плакаты и символику университета (факультета) — герб или логотип, знамя вуза.  
Кроме того, поскольку ритуал посвящения связан с вступлением вчерашних абитуриентов в студенческую семью, то целесообразно изготовить и символы их новой жизни — макеты студенческого билета, зачетной книжки и диплома.
4. Информирование — за неделю до праздника вывешиваются афиши с программой праздника.
5. Приглашение — все первокурсники, преподаватели и профессора получают персональное приглашение участвовать в празднике.
6. Музыкальное сопровождение — фоновая музыка на период сбора гостей, торжественная музыка для выноса символов университета (факультета), запись гимна «Гаудеамус», торжественная музыка для вручения «Ключа знаний», музыкальное сопровождение концертных номеров, музыкальное сопровождение спортивных соревнований и игр, музыка для студенческого бала.
7. Концертные номера, подготовленные студентами других курсов.

Это более или менее традиционный подход к организации праздника. Но можно пойти и по другому пути и больше использовать игровой элемент, например: Праздник посвящения в первокурсники **«Счастливого плавания!»**.

Основная идея: первокурсники пускаются в плавание по «Морю Знаний». Все интерактивные мероприятия связаны с морской тематикой. Составляющие праздника:

- каждая группа представляет собой команду корабля, а вместе первый курс — флотилия;
- группы получают футболки с символикой факультета, украшенные бумажными морскими воротниками;
- «Адмирал» (Декан) произносит речь-напутствие и предупреждает «моряков» о том, что «плавание» будет трудным и потребует от них много знаний и умений, а главное — товарищества и взаимопомощи;
- каждая команда получает «Лоцию», в которой обозначен маршрут «корабля» по кампусу университета и разные конкурсы и соревнования, в которых раскрываются эрудиция, знания традиций университета, командные навыки первокурсников;
- Главный штаб в лице Декана и преподавателей, присутствующих на празднике, комментируют по громкой связи успехи разных команд;
- по окончании «похода» «флотилия» получает награду — именной (указаны название факультета и год набора) «Компас знаний», который должен привести всех «моряков» к пятому курсу.

Важно помнить, что перформансная коммуникация, несмотря на реальность производимых действий, глубоко символична. Поэтому даже в таком простом ритуале, как посвящение в первокурсники, мы должны отметить символы студенческой жизни (макеты студенческого билета, зачетной книжки и диплома), исполнение студенческого гимна «Гаудеамус», «Ключ знаний» или «Компас знаний» и т.д.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что перформансная коммуникация по своей природе является семиотически значимой. Нулевым, семантическим уровнем перформансной коммуникации являются разрозненные единичные действия. Так, хорошо известно, что составной частью военной подготовки являются занятия на плацу. В течение довольно продолжительного времени солдаты учатся ходить строем, маршировать, выполнять упражнения с оружием. Строевая подготовка необходима, чтобы молодые люди почувствовали себя в ином качестве через определенные действия. Строгость субординации в армии, четкость выполнения приказов, воинская дисциплина отражены в строевой подготовке. Все эти физические действия совершаются в реальном мире и не обладают никаким дополнительным смыслом.

Будучи поставлены в контекст определенной политической ситуации, они уже приобретают функциональную детерминированность. Это уже более высокий семиотический уровень. Военные парады призваны продемонстрировать мощь государства. Это — грандиозный спектакль, который в корне отличается от простых упражнений, выполняемых солдатами на плацу, хотя в нем использованы те же движения и участниками будут те же солдаты и офицеры.

Костюмы, обстановка, действия создают внутреннюю систему перформанса, которая, будучи сопряженной с системой отношений в реальном мире, приобретает символический характер. Каждый элемент этой системы является знаком, который становится понятным зрителям при условии, если последние обладают необходимой культурноспецифической информацией. Перформанс служит для воспроизводства социально и культурно значимого поведения, и каждый ритуал или церемония выступает как символ, который выражает в обобщенном виде различные аспекты человеческого опыта.

На символическое значение перформанса оказывает влияние именно процесс соотношения его внутренней системы с внешними условиями, с конкретными историческими условиями существования общества. Поэтому и семиотический уровень не предел символического обобщения, выражаемого перформансом. Так, например, в течение ряда лет празднование Великой Октябрьской социалистической революции в Москве сопровождалось проведением военного парада. Однако в 1941 г. сама идея проведения такого парада казалась абсурдной: немцы стояли под Москвой, многие государственные учреждения и весь дипломати-

ческий корпус были эвакуированы в Куйбышев, был поставлен вопрос об эвакуации политического руководства страны. В тот момент затемненная Москва меньше всего подходила для проведения каких-либо торжеств. Все бы прекрасно поняли, почему не было парада в Москве седьмого ноября 1941 г. Но он был проведен.

Накануне Сталин дал распоряжение готовиться к параду, и всю ночь шла интенсивная работа, чтобы войска могли пройти по Красной площади. Не было танков, и полки маршировали, особенно не заботясь о красоте строя. Прямо с Красной площади войска ушли на фронт. Но парад состоялся. Многолетняя традиция не была нарушена. Кинохроника показала этот парад по всей стране, и суровые лица бойцов под заснеженными шапками производили неизгладимое впечатление на зрителей, укрепляя их веру в победу советского народа над фашизмом.

Таким образом, вполне рутинное, хотя и весьма торжественное действие, военный парад, в контексте сложившейся в 1941 г. ситуации приобрело новое символическое значение. Парад 1941 г. стал символом негибкости Красной Армии и незыблемости советской власти. Его влияние на чувства людей было огромным.

Следует подчеркнуть, что символизм перформансной коммуникации придает действию дополнительную ценность, не нарушая его реального содержания. Каждое действие в составе перформансной коммуникации, как отмечалось выше, уже рассчитано на работу человеческого сознания, т.е. на включение зрителя в сам процесс интерпретации символизма церемонии или ритуала, а поскольку символ всегда эмоционален, то и степень воздействия перформансной коммуникации на целевую аудиторию очень велика. Как отмечает **В. П. Конецкая**, «коммуникация выступает как бы посредником между индивидуальной и общественно значимой информацией. Ключевой проблемой коммуникации является механизм, который переводит индивидуальный процесс передачи и восприятия информации в социально значимый процесс персонального и массового воздействия».

Символизм перформансной коммуникации выполняет важную социальную роль, поскольку само общество по своей сути символично, так как социальная жизнь вообще невозможна без символов. Разнообразные ритуалы и церемонии объединяют людей, становятся проводником определенных ценностей, которые формируют культуру данного народа или трудового коллектива.

Следовательно, чтобы корпоративное мероприятие служило каналом коммуникации ценностей и стандартов поведения компании, необходимо при его подготовке обдумать, как оно будет связано с положительными аспектами корпоративной идеологии, как сделать, чтобы оно было не только осмысленным, но и запомнилось сотрудникам и, в конечном счете, сработало на стратегию компании. Часто это не требует дополнитель-

ных затрат, нужно только творчески подойти к процессу планирования и организации мероприятия. Именно от эрудиции, фантазии и вкуса специалиста по связям с общественностью зависит, будет ли мероприятие способствовать укреплению культуры или ее дестабилизации.

Итак, при подготовке корпоративного праздника специалист по связям с общественностью начинает с продумывания идеи, которая будет тем стержнем, на который нанизываются все остальные элементы праздника. Определив идею, т.е. то символическое содержание, которое будет выражено при помощи данного мероприятия, необходимо продумать соответствующую форму выражения:

- место и время проведения праздника;
- эскизы декораций (оформление помещений);
- видеоряд, сопровождающий праздник (при необходимости);
- музыкальное оформление;
- костюмы участников;
- пригласительный билет;
- действия участников;
- подарки и сувениры (при необходимости).

Следует подчеркнуть, что место проведения праздника зависит не только от возможности реализации идеи, но и от возможностей финансирования мероприятия, а также количества приглашенных. Праздник не всегда проводится в помещении компании. Это может быть пикник на природе или шикарный ресторан, дворянская усадьба XVIII в. или заброшенная станция метро, поэтому необходимо предусмотреть транспорт и способы доставки людей на место проведения праздника, а также места для парковки.

Рассмотрим пример: **праздник, посвященный Дню рождения фирмы.**

*Основная идея:* «День аристократа». Задача состоит в том, чтобы создать атмосферу светской жизни XIX века. Если раньше наслаждаться ею могли позволить себе только аристократы, вельможи и придворные, то сегодня это доступно всем сотрудникам компании. Они — истинные аристократы.

Праздник проводится в доме отдыха или пансионате, куда сотрудники приезжают накануне. В данном случае отдых на свежем воздухе сочетается с игровыми элементами, позволяющими сотрудникам погрузиться в непривычную для современного человека аристократическую среду.

Утром после завтрака организуются командные игры «Аристократический футбол», «Крокет», «Серсо», пейнтбольное соревнование «Охота на лис».

Кроме того, участники праздника могут прокатиться на лодках, им предлагается прогулка на лошадях или в колясках.

После обеда желающие продолжить игры могут принять участие в шахматном турнире и соревновании бильярдистов «Аристократическая забава». Для женщин организуется ретрофотосессия, в ходе которой

при использовании небольших деталей (шляпы, веера, изящного шарфа, винтажной сумочки и украшений) каждая женщина превращается в «даму XIX века».

Вечером проводится бал, участникам которого заранее вручаются приглашения, изготовленные в стиле открыток XIX века. О бале всем сотрудникам известно из афиши и программы мероприятия, которую они получили за неделю до праздника. Поэтому все готовы принять участие в бале в вечерних костюмах. В дополнение к ним перед входом в зал каждому участнику вручаются атрибуты XIX века: веера, перчатки, сигары и т.д. Ужин при свечах завершает этот памятный для всех сотрудников праздник.

В данном случае отдельные, достаточно привычные, рутинные действия (игра в бильярд, катание на лодках, художественная фотография) в сочетании с элементами стиля жизни высшего общества XIX в. (крокет, серсо, катание на лошадях) приобретают добавочное символическое значение, которое способствует созданию атмосферы повседневной жизни русских аристократов девятнадцатого века. Добавим к этому специально стилизованные названия мероприятий, а также оформление всей информационной продукции в стиле конца XIX в., отдельные детали праздника, характерные именно для этого периода, и в результате все сотрудники компании, принимающие участие в корпоративном празднике, проникаются мыслью, что они тоже принадлежат к высшему обществу, но не по крови, а потому, что они часть данной корпорации.

Понятно, что студенческий праздник и корпоративный праздник коммерческой организации несравнимы по затратам. В каждом конкретном случае специальное мероприятие выполняется в рамках выделенного бюджета. Смета планируемых затрат составляется после определения целей проведения праздника. Смета должна быть подробной. Общая стоимость подготовки и проведения праздника складывается из учета затрат на всех этапах организации мероприятия. При этом рассчитываются: 1) зарплата персонала; 2) стоимость материалов и аренды техники и помещения (при необходимости); 3) изготовление продукции; 4) накладные расходы (транспорт, связь, коммунальные услуги и т.д.).

#### **Образец расходов по проведению праздника**

##### **1. Затраты на персонал (зарплата и начисления на нее):**

- оплата труда менеджеров;
- оплата труда персонала зала, где будет проводиться праздник (гардеробщики, технические работники, охрана и т.п.).

##### **Затраты на дополнительный персонал:**

- оплата труда разработчика (режиссера), декоратора, композитора, профессиональных актеров и др.;
- оплата труда обслуживающего персонала на приеме (повара, официанты и др.).

2. Дизайнерская разработка приглашений, буклетов.
3. Затраты на проведение праздника:
  - аренда помещения;
  - аренда технических средств (компьютерной техники, Интернета, аудио-, видеоаппаратуры, проектора, микрофонов и т.д.);
  - изготовление или покупка подарков;
  - расходы по дизайну помещения;
  - декорационное оформление;
  - аренда мебели/утвари;
  - покупка мебели/утвари;
  - оборудование кухни;
  - материалы для изготовления стендов, декорации;
  - осветительные устройства;
  - прочие расходы.
4. Расходы по оборудованию помещения:
  - распаковка (монтаж оборудования и элементов декораций);
  - демонтаж (упаковка);
  - хранение;
  - электроэнергообеспечение;
  - прочие расходы.
5. Транспортировка декораций, оборудования, подарков.
6. Доставка транспортом сотрудников на праздник, если он проводится за городом.
7. Расходы на банкет:
  - аренда посуды;
  - продукты питания и напитки.
8. Непредвиденные расходы.

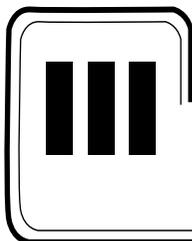
### **Вопросы и задания**

1. Какую функцию выполняют корпоративные обряды, ритуалы и церемонии?
2. Какие типы корпоративных ритуалов можно выделить?
3. Какую функцию выполняла перформансная коммуникация в истории человечества применительно к государству, религии, корпорациям?
4. Какие характеристики перформансной коммуникации следует учитывать при разработке корпоративных ритуалов и подготовке корпоративных мероприятий?
5. Разработайте программу корпоративного праздника: а) в этническом стиле, б) в историческом стиле, в) в стиле «звездных войн», г) в стиле фэнтези.
6. Подготовьте пакет документов, необходимых для проведения праздника «Нашей компании — 10 лет».

### **Литература**

1. Ашиев В. Г., Дохолян С. В. Организационное поведение. Махачкала, 1998.
2. Грошев И. В. Организационная культура. М., 2004.

3. *Капитонов А. Э., Капитонов Э. А.* Формирование корпоративной культуры. Ростов-на-Дону, 2004.
4. *Козлов В. В.* Корпоративная культура. М., 2009.
5. *Коротков Э. М.* Концепция российского менеджмента. М., 2004.
6. Паблик Рилейшнз: Связи с общественностью в сфере бизнеса. М., 1999.
7. *Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М., 2003.
8. Связи с общественностью в бизнесе // Альманах. Пресс-служба, 2007.
9. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб., 2001.
10. *Чумиков А. Н., Бочаров М. П.* Связи с общественностью: Теория и практика. М., 2008.
11. *Шарков Ф. И., Прохоров Я. М., Родионов А. А.* Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений. М., 2002.
12. *Яковлев И. П.* Стратегические коммуникации. СПб., 2006.
13. *Deal T., Kennedy A.* Corporate Culture: the Rights and Rituals of Organizational Life. Reading, Mass.: Addison-Weasley, 1982.



# ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

---

## Глава 1

### Составляющие фирменного стиля

Любая организация стремится выделиться из ряда себе подобных и подчеркнуть свою индивидуальность. Конечно, лучше всего это может сделать качество предлагаемых ею товаров и услуг. Но поговорка «Встречают по одежке — провожают по уму» справедлива не только в отношении людей, но и организаций. Поэтому так важен фирменный стиль, т.е. тот набор цветовых, словесных и дизайнерских постоянных элементов, который обеспечивает смысловое и визуальное единство восприятия организации. Именно фирменный стиль и дает «одежку» организации, которая делает ее узнаваемой, и закрепляет ее визуальный образ в сознании разных групп общественности, с которыми она работает.

Начав действовать на рынке без определенных атрибутов фирменного стиля, надеясь на то, что она сформирует свой имидж у целевых групп позже, организация, во-первых, рискует затеряться среди себе подобных, а во-вторых, пускает этой процесс на самотек. Результатом может быть возникновение совершенно стихийного и неуправляемого имиджа. И наоборот, наличие фирменного стиля косвенно подтверждает, что организация вполне профессиональна и соблюдает правила ведения бизнеса.

Фирменный стиль важен не только при взаимодействии с внешними целевыми аудиториями. Он существен и как фактор влияния на внутренние целевые аудитории. Менеджмент и рядовые работники объединяются не только при помощи вербально-содержательных, но и символических интеграторов (см. раздел II), из которых, собственно, и состоит фирменный стиль. Герб или логотип организации, хорошо знакомый всем ее членам, фирменные цвета, в которых выполнена форма сотрудников, подчеркивают единство работающих в данной государственной, бизнес- или общественной структуре.

Фирменный стиль состоит из следующих компонентов [9]:

- название организации;
- логотип;

- слоган;
- цветовая гамма;
- фирменный шрифт;
- оформление интерьера;
- форма сотрудников;
- фирменные сувениры.

Чтобы не было разнобоя в использовании элементов фирменного стиля при оформлении корпоративной рекламы, внутренней прессы, выставочных стендов и презентаций, отдел по связям с общественностью разрабатывает специальный документ — бренд-бук. Это сборник рекомендаций и указаний относительно использования фирменного стиля в процессе всех сторон деятельности отдела по связям с общественностью и маркетинговых мероприятий компании.

В данном корпоративном документе указаны фирменные цвета, шрифты, правила использования логотипа, оформления выставок, печати полиграфической продукции и т.д.

Так, например, бренд-бук компании ОАО «РОСНО» содержит описание корпоративных цветов: белые буквы на бордовом фоне. Возможно также использование дополнительных цветов, например определенного оттенка серого. Как следствие, внутрикорпоративный журнал «РОСНО *Insight*» оформлен именно в этих тонах. В основном это касается обложки.

Интересно отметить, что в 2004 г., когда впервые стал выходить внутрикорпоративный региональный журнал для филиалов, действовала прежняя компания по продвижению бренда «РОСНО *The Insurance Company*», который возник при открытии новой дочерней компании совместно с компаниями РОСНО и *Allianz*. Соответственно, в фирменном стиле в тот период использовались иные цвета, объединявшие стиль двух страховых компаний-акционеров. Дизайн внутрикорпоративного регионального журнала создавался на базе прежнего стандарта фирменного стиля с преобладанием цветов синего, голубого и светло-серого.

Минимальный набор компонентов фирменного стиля включен в фирменный блок, который объединяет в себе словесный товарный знак (название организации, выполненное в определенной графической манере необычным запоминающимся шрифтом), графический товарный знак (некоторое условное обозначение), цветовую гамму и реквизиты организации — адрес, телефоны, факсы, адрес электронной почты, сайт.

Рассмотрим каждый из перечисленных выше компонентов фирменного стиля более подробно.

### **Вопросы и задания**

1. Дайте определение фирменного стиля.
2. Из каких компонентов состоит фирменный стиль?

3. Что включает в себя фирменный блок?
4. В каком документе описан фирменный стиль организации?
5. Просмотрите документы вашего факультета (университета) или организации, в которой вы проходили практику, и опишите составляющие фирменного блока.

## Глава 2

### Название организации

Выбор названия для организации является чрезвычайно ответственным делом, поскольку непродуманные решения самым пагубным образом могут сказаться на корпоративном имидже, причем как на внешнем, так и на внутреннем. С одной стороны, название организации служит своего рода визитной карточкой для всех, кто имеет с ней дело. Оно должно отличать организацию от других ей подобных, вызывать в сознании внешних аудиторий положительные ассоциации, быть легко запоминаемым и, следовательно, узнаваемым. С другой стороны, название организации можно рассматривать как символ, объединяющий ее сотрудников. Оно способствует формированию у сотрудников чувства причастности к тому, что делается в организации, и чувства патриотизма.

С древнейших времен наши предки владели утраченным ныне представлением об имени как о талисмани, несущем заклинательную и охранительную функции. В Древней Руси новорожденному «название» давалось «якоже мать и отец изволят» или «от взора и естества, или от вещи, или от притчи». Позже, с момента принятия христианства, именам стали придавать гораздо большее значение, чем даже дню рождения, и имена давали строго по святцам. Считалось, что вольно или невольно человек в чем-то повторяет жизнь соименного святого, а тот, в свою очередь, покровительствует носящему общее с ним имя.

Имя организации, так же как и имя человека, не должно быть случайным, поскольку от его выбора во многом будет зависеть судьба организации. «Как вы яхту назовете, так она и поплывет». Неудачное название, вызывающее отрицательные ассоциации у всех, кто с ним сталкивается, может отразиться на успешности компании. А удачное имя становится нематериальным активом организации и приносит ей прибыль.

Как отмечает **И. П. Яковлев** [10, 79], коммерческие названия несут три основные функции:

- продвижения товаров и услуг;
- защиты от подделок, нелегального использования;
- увеличения дохода.

Механизм реализации этих функций связан с влиянием имен на уровне ощущений, эмоций, сознания. На уровне ощущений и эмоций

идет процесс восприятия образной структуры имени, а сознание воспринимает смысл имени, его значение.

Начнем с лингвистической характеристики названий организаций.

Прежде всего следует остановиться на рассмотрении формы названия. С точки зрения их структуры среди названий можно выделить:

- 1) *простое немотивированное слово*, например: «Дрова», (сеть ресторанов), «Игла» (магазин швейных принадлежностей), «Остров» (сеть продуктовых магазинов);
- 2) *производное слово*: «Островок» (кафе), «Трикотажница» (фирма по ремонту трикотажных изделий), «Звездочка» (торговый комплекс);
- 3) *сложное слово*: «Коленкор-офис» (магазин канцелярских товаров), «Бриз-Вест» (строительные материалы), «Альба-текстиль» (нитки, швейные изделия), «Калита-град» (агентство недвижимости), «Автохолод» (торговое обслуживание);
- 4) *аббревиатуру*: Росавтодор (дорожно-строительная техника), СТД-Н (производство детской мебели), «Макфа» — сокращение словосочетания «макаронная фабрика» (фирма по производству муки и макаронных изделий), «Вамин» — сокращение имени собственника «Вагиз Мингалов» (Казанский молочный комбинат);
- 5) *сочетание аббревиатуры и цифр*: ВТБ24;
- 6) *словосочетание*: «День и ночь» (магазин постельного белья), «Парфюмерный рай» (магазин парфюмерии и косметики), «Частный интерьер» (магазин мебели), «Горячие крендели» (булочная);
- 7) *фразеологически связанное словосочетание*: «Приятного аппетита» (кафе), «Нежный возраст» (магазин детских товаров), «Домашний очаг» (товары для дома);
- 8) *предикативную конструкцию*: «СУШИ весла» (ресторан японской кухни), «Ваша дача без нас плачет» (магазин садовых принадлежностей).

Говоря о языковой форме названий, необходимо отметить особенности их письменного и звукового выражения. Так, название может привлекать потребителя своей *орфографией*, которая либо стилизована под старину, либо намеренно «иностранный». Например, фирма по производству металлопродукции выбрала название «Паровоз», видимо, стремясь подчеркнуть свою приверженность традициям российской промышленности. В то время как солярий «Студия Загара», наоборот, явно чересчур современен.

Широко распространены сложные *слова-гибриды*, состоящие из основ, принадлежащих разным языкам, например: «Обувь-сити», «Кухни-сити», «Кофе-хауз», «Котлета-хауз».

Еще одним, связанным с формой слова приемом создания названия организации, который также способствует запоминанию его имени, является *аллитерация и рифмовка*. Примерами могут служить названия «ВАБИ САБИ» (японский ресторан) и *Naf Naf* (сеть магазинов молодежной моды).

Что касается содержания имени организации, то, конечно, владельцы очень часто стремятся к тому, чтобы оно отражало характер деятельности или предоставляемую услугу. Самый простой способ заключается в перечислении товаров или услуг, например, «Шторы, жалюзи, карнизы», «Рубашки и галстуки» или «Коллаж. Портрет. Блик» (фотостудия). Однако такой чисто *семантический способ* обозначения редко удовлетворяет владельцев организации, и они пытаются найти более эффективное название. Например, такое, которое, с одной стороны, связано с деятельностью компании, а с другой — представляет собой запоминающееся слово или выражение, как-то: «Саквояж» (магазин сумок), «Мерный лоскут» (магазин тканей).

Для этой цели могут использоваться *коннотативные оценочные слова*, подчеркивающие высокий уровень качества предлагаемого товара, его эксклюзивность, например: «Роскошные дома» (строительная фирма), «Императорский фарфор» (магазин фарфора), «Элитные окна» (фирма по установке пластиковых окон), «Престиж» (сеть супермаркетов), «Арбат-Престиж» (сеть парфюмерных магазинов). Такие названия также показывают, что данные организации ориентируются на тех клиентов, для которых важно качество товара, а его цена отступает на второй план.

Еще одним приемом является *использование морфемы со значением превосходной степени*, например: «Супер-окна» (фирма по установке пластиковых окон), «Мега-джинс» (магазин джинсовой одежды). Сюда же примыкают названия, в состав которых входит морфема «евро-», подчеркивающая уровень качества предлагаемых товаров и услуг, например «Евромоторс».

Говоря об ориентации названия организации на интересы клиента, следует отметить случаи отражения в нем и других ценностей потребителя, прежде всего, выгодность предлагаемых товаров и услуг. Так, например, сети супермаркетов «Копейка» и «Дешево. Продукты» подчеркивают в самом названии, что клиенты смогут сэкономить, приобретая товары именно в этих магазинах.

Для того чтобы уверить клиента в наличии полного ассортимента продукции, довольно часто используют *слова с «обобщающей» семантикой*, например: «Мир обуви», «Мир плитки», «Мир сувениров», «Мир перчаток», «Мир паркета», «Мир дверей», «Мир окон», «Ароматный мир», «Дом фарфора», «Дом обуви», «Дом ткани», «Дом подарков», «Дом книги», «Все для ремонта», «Все для рыбалки».

Функцию привлечения внимания потребителя (*метасемантический способ наименования*) нередко выполняет словесная игра, например: «Переплетные птицы» (магазин книг), «Домострой» (агентство недвижимости), «Дамские штучки» (магазин женского белья). При этом нередко обыгрывается структура слова, один из элементов которой выделяется графически, в результате чего появляется «слово-матрешка», например «СУШИлка» (сеть ресторанов японской кухни).

С этой же целью используется *метафора*, например: «Планета суши» (сеть ресторанов японской кухни), «Формула сна» (магазин постельных принадлежностей).

Название может представлять собой какую-либо *категорию вертикального контекста*, например, апелляцию к фоновому социокультурному знанию потребителя. Название магазина часов «Швейцарские часы» представляет собой практически национальный бренд (ср. французский сыр, итальянская мода, шотландский виски и т.д.), поскольку хорошо известно, что Швейцария славится точными часами. Название магазина табачных товаров «Гавана» оправдано мировой известностью гаванских сигар, а название винного магазина «Массандра» связано с районом, в котором уже многие годы изготавливают знаменитые вина. Чаще, правда, обращаются к *аллюзиям* на художественные произведения или фильмы (ресторан «Дворянское гнездо», магазин меховых изделий «Снежная королева», ресторан «1001 ночь», магазин отделочных товаров «Старик Хоттабыч», магазин бытовой химии «Золушка», магазин товаров для домашних животных «Бетховен») или выбирают имена античных богов и героев (салон красоты «Афродита»).

К сожалению, для названия нередко выбирают слово (имя собственное или название известного произведения), которое, безусловно, привлекает внимание, но *совершенно абстрактно* и не имеет никакого отношения к сути предоставляемой услуги. Так, например, какое отношение к торговле тканями имеют героиня пьесы Ростана «Сирано де Бержерак» Роксана и героиня картины Леонардо да Винчи Мона Лиза (названия магазинов тканей), а к торговле табаком — герой знаменитого романа А. Дюма («Монте-Кристо» — табачный магазин)? Почему именем нимфы надо было называть магазин, торгующий мебелью и оборудованием для кухонь («Дриада»), и почему птица вдруг стала символом пушных зверей (магазин меховых изделий «Чайка»? Понятно, что потребитель теряется и нередко не может определить сферу деятельности той или иной организации.

Специальные психологические исследования позволили разработать ряд рекомендаций, которые могут помочь при выборе названия организации [2, 47]. Так, важной особенностью имени организации являются его *краткость* и *звучность*, которые обеспечивают выразительность

формы названия и, как следствие, его запоминаемость. Например, кондитерская фабрика «Россия»; фирма, производящая пиво «Балтика».

Если удастся найти или создать ритмически организованное или *рифмованное название*, то оно надолго останется в памяти людей. В качестве примера можно привести название магазина молодежной моды *Naf Naf*, всемирно известный бренд «Кока-Кола».

Говоря о форме имени, следует указать на то, что аббревиатуры должны использоваться с крайней осторожностью, так как сочетания звуков или морфем *не всегда благозвучны* (например, АКЭФ-банк) или их просто невозможно произнести не запнувшись (например, Метронеф-тегазохимпромбанк). Удачные варианты: «ВАЗ», «ГАЗ», «МАЗ» из-за гласной «а» в середине. Кроме того, эти названия уже укоренились в нашем сознании из-за частого повторения.

*Имя собственное* в названии фирмы, конечно, продвигает ее владельца, но надо долго работать над тем, чтобы оно вызывало в сознании клиентов устойчивые положительные ассоциации. Если фирма пользуется хорошей репутацией, то фамилия в названии не будет вызывать отторжения. Иначе говоря, сначала вы работаете на имя, а потом имя начинает работать на вас. В дореволюционной России было нормой использовать фамилию владельца в названии фирмы. Отсюда такие названия, как «Смирнов», «Шустов», «Ферейн».

Крайне редко встречаются случаи, когда название компании содержит в себе имя ее основателя и владельца, который оказал влияние не только на бизнес, но в определенной степени на общество в целом. Так, например, в случае компании *Zepter International* в название входит имя Филипа Цептера — основателя не только самой компании, но и основателя целой философии *Zepter* — философии здорового образа жизни и совершенствования, направленного на улучшение качества жизни и решение экологических проблем. Конечно, здесь имя владельца уже имеет символическое значение.

Довольно часто сейчас в названии фирмы используют *«говорящие» фамилии*, ассоциирующиеся с производимым товаром, например: «Быстров» (продукты быстрого приготовления), Мяснов (сеть мясных магазинов). Но и здесь дело может дойти до абсурда. Пример — магазин «Ноутбукофф» в Нижнем Новгороде.

Уже в новое время удачным был опыт компаний «Коркунов» и «Тинькофф», названных *в честь их основателей*. В распространении и закреплении этих названий в сознании потребителей, безусловно, первостепенную роль сыграли быстро завоевавшие рынок продукты высокого качества, производимые компаниями.

Что касается последнего названия, то обращает на себя внимание его *стилизация под иностранную форму русской фамилии*. Нечто подобное мы видим в названии «Смирнофф», но тогда это было необходимо,

чтобы развести российскую компанию «Смирнов» и компанию, которая когда-то начала свою деятельность за рубежом после эмиграции некоторых ее владельцев из России после революции с использования всемирно известного бренда «Смирнов». «Иностранное» написание названия «Тинькофф» как бы намекает на то, что фирма работает не только на российском, но и на внешнем рынке. Редкость и оригинальность фамилии в сочетании с необычным написанием сыграли в пользу данной компании: название быстро запомнилось потребителями.

Однако совершенно необоснованно на вывеске одного из ресторанов в Москве красуется надпись «Ресторант Хлестакофф». Почему герой знаменитой комедии Гоголя вдруг стал иностранцем, останется на совести владельцев ресторана.

*Иностранные названия* вообще требуют отдельного комментария. Понятно, если мы имеем дело с транснациональной корпорацией, пришедшей на российский рынок, она не будет менять свое название и сохранит свою «иностранность». Но когда для российской компании выбирается иностранное слово или сочетание, включающее иностранное слово, то к этому выбору надо отнестись с большой осторожностью, поскольку данное слово может вызвать отторжение у целевой аудитории, особенно если это люди пожилого возраста, которые просто не воспринимают англоязычные заимствования.

Конечно, необходимо учитывать динамику рынка. В 1990-е годы, когда российская экономика была в состоянии полного развала, западная продукция пользовалась большим доверием, чем отечественная. Удачно поэтому было решение российской компании назвать себя иностранным именем «Вимм-Биль-Данн» и производить фруктовый сок под названием «J7». Для этого комбината даже придумали логотип в виде зверька, напоминающего Микки-Мауса. Но к концу 1990-х, разочаровавшись в зарубежной продукции, потребители вновь повернулись лицом к отечественному производителю. «Вимм-Биль-Данн» стал открыто заявлять о себе на российском рынке как местный производитель. Название компании изменять не имело смысла, ее уже хорошо знали и уважали, поэтому компания стала продвигать себя через новые товары — молочные продукты — с исконно русским названием: «Домик в деревне».

Именно так поступают и зарубежные компании, продвигая на российский рынок не корпоративный имидж, а имидж товаров, имеющих русские названия. Например, компания *Procter & Gamble* — стиральный порошок «Миф», *South African Breweries* — пиво «Золотая бочка», *British-American Tobacco* — сигареты «Ява Золотая».

Название организации должно вызывать положительные ассоциации. Удивление вызвали у банкиров названия банков «Петровка», «ЗАТО-банк», банк «Общий», «Щит-банк», «Оби-банк», поскольку в

банке «Петровка» прослеживается намек на близость к правоохранительным органам, Шит-банк в английской традиции звучит непристойно (от англ. *shit* — «дерьмо»), а Оби-банк вызывает ассоциации с женскими гигиеническими средствами.

Как известно, человек может поменять свою фамилию или имя в течение жизни несколько раз на вполне законных основаниях. То же самое справедливо и в отношении компаний. Делается это по разным причинам. Приведем наиболее типичные.

Компании решаются на смену имени в следующих случаях:

- 1) в связи с негативными ассоциациями в сознании потребителя. Это может быть связано с какими-то скандалами вокруг или внутри фирмы. Например, корейская компания *Gold Star* в 1995 г. после покупки американской компании *Zenith Electronics* была переименована в *LG*. До середины 1990-х годов компания была известна как производитель электроники среднего и низкого качества, и именно такие ассоциации вызывал у потребителей бренд *Gold Star*, что не соответствовало стратегическим планам по выходу бизнеса на качественно новый уровень ведущих мировых производителей. Новый бренд позволил оставить старый имидж в прошлом и вполне успешно воплощать в жизнь новую стратегию;
- 2) когда название продукта или компании вводит потребителя в заблуждение. Так, косметический концерн «Уральские самоцветы» сменил название на «Калина», так как старое название не ассоциировалось у потребителя с косметической продукцией;
- 3) когда название и имидж компании расходятся с маркетинговыми задачами и новыми стратегическими планами, если имя лишено нужной эмоциональной окраски и современного звучания. Так было с компанией *Merloni Elettrodomestici*, которая сменила имя на *Indesit* и приобрела более глобальный имидж. Причиной изменения названия стал транснациональный характер компании (сфера ее интересов охватывает 20 стран), что требовало соответствующего позиционирования. И в частности, смены итальянского имени на более универсальное — англоязычное. Кроме того, для рынка бытовой техники стало нормой, чтобы в названии компаний присутствовало имя ведущего бренда, а на тот момент, когда было принято решение переименовать компанию *Merloni*, бренд *Indesit* занимал в компании лидирующие позиции по объему продаж;
- 4) в связи с желанием выхода на новый рынок, когда существующее название «привязывает» к конкретному географическому региону. Например, по этой причине авиакомпания «Сибирь» стала называться «S7» (международный код авиакомпании), так как

- до этого, несмотря на разветвленную маршрутную сеть, не все воспринимали авиакомпанию как федеральную;
- 5) в связи с объединением двух и более названий в одно. Наиболее широкое применение такой подход получил в сфере различных бизнес-услуг — консалтинге, аудите, рекламе, юриспруденции. При слиянии компаний, корпоративный бренд которых был образован, например, из фамилий учредителей (или партнеров), создается новое название, которое включает в себя наиболее узнаваемые элементы старого имени. Так, вместо брендов *PriceWaterhouse* и *Coopers & Lybrandt* появился *Price-waterhouseCoopers*;
  - 6) когда название явно вызывает отрицательные ассоциации и может вызвать разного рода неприятности. Например, в последнее время появилось большое число ресторанов японской кухни. Одна из сетей сначала выбрала название «Япошка». Однако это уничижительное слово, конечно же, не могло не отразиться на реакции посетителей. Вскоре владельцы сети изменили название на «Япошу». Нельзя сказать, что это блестящая замена, но все же ласковый «Япоша» лучше презрительного «Япошки»;
  - 7) смена названия может иметь под собой юридическое основание, если старое название зарегистрировано на другого владельца.

Процесс поиска имени сложен и долгов, и не всегда перемены бывают к лучшему. Например, в отношении банка «Падун» (так в Сибири называют пороги и водопады на реках) совершенно справедливо было принято решение о переименовании. Он стал называться Сибирский банк экономического развития, сокращенно СБЭР. Но новая аббревиатура вряд ли может считаться удачной, так как она звучит как сокращенный вариант Сбербанка, переделанный на украинский лад («э» вместо «е»). Еще одним неудачным случаем переименования может служить ситуация, когда Буйкомбанк стал называться Совкомбанком. Новое название вызывает ассоциации со словом «совковый», имеющим явно отрицательные коннотации.

Как показывает практика, чаще всего решение о переименовании компании основывается на комплексе причин, которые не всегда объясняются публично.

### **Вопросы и задания**

1. Каковы составляющие фирменного стиля?
2. Какие требования предъявляются к названию организации?
3. При каких условиях название организации может быть изменено?
4. Заполните следующую таблицу своими примерами названий организаций.

Языковая форма	Примеры названий организаций
Немотивированное слово	
Производное слово	
Сложное слово	
Аббревиатура	
Словосочетание	
Фразеологически связанное словосочетание	
Предложение	
Языковой прием	Примеры названий организаций
Необычная орфография	
Аллитерация в названии	
Рифма	
Метафора	
Морфема со значением превосходной степени	
Выразительное оценочное слово	
Каламбур	
Неологизм	
Аллюзия	

5. Изучите список названий организаций:

- а) попробуйте определить вид деятельности или товары и услуги, предоставляемые организацией в каждом конкретном случае:

«Чемпион»	«Подушкин»
«Папа Карло»	«Бюрократ»
<i>Timesquare</i>	«Дольче Вита»
«Рубашки и галстуки»	«Игрушки»
«Дурдинъ»	«Башмаг»
«Генацвале»	«Рукодельница»
«Перекресток»	«Клеопатра»
«Афина»	«Леди Х и Три толстяка»
«Хрустальная туфелька»	«Дом виски»
«Шербурские зонтики»	«Стрекоза»
«Стружечка»	«Сириус»

- б) проверьте свою догадку по ключу;  
 в) определите, насколько удачны, на ваш взгляд, эти названия и какие языковые приемы были в них использованы. Обсудите их в аудитории, используя следующую таблицу (0 баллов — плохо, 1 балл — удовлетворительно, 2 балла — хорошо, 3 балла — отлично).

Название организации	Соответствие названия производственной деятельности организации	Благозвучие	Выразительность	Положительные ассоциации	Запоминаемость	Индивидуальность	Итого баллов

6. Пройдите по улицам вашего города и найдите удачные и неудачные примеры названий организаций. Обсудите их на занятии, используя таблицу, приведенную в задании 5.
7. Продумайте название для «своей» организации. Это может быть: а) коммерческая фирма; б) банк; в) промышленное предприятие; г) учебное заведение; д) фирма по предоставлению услуг.

## Глава 3

### Слоган организации

Еще одним важным компонентом фирменного стиля является фирменный слоган, т.е. девиз, под которым компания работает или проводит рекламные мероприятия. Это краткое речение тесно связано с миссией и корпоративной философией организации, поскольку представляет собой квинтэссенцию сущности компании, выраженную вербально. В нескольких словах слоган должен отражать суть работы компании или качества производимого ею продукта, которые выгодно выделяют ее на фоне других участников рынка.

Необходимо помнить о том, что слоган (как и название) должен быть оригинальным, оставаться в памяти потребителя и вызывать ассоциации исключительно с данной компанией. Тогда он сможет внести важный вклад в продвижение компании на рынке.

Фирменный слоган и рекламный слоган, т.е. девиз, который используется при проведении рекламных кампаний определенных товаров, функционально различны. Как отмечает **И. П. Яковлев**, «первый относится к стратегическим элементам коммуникации и рассчитан на долгосрочную перспективу в миссионерской деятельности организации. А рекламные слоганы относятся к продвижению конкретных товаров в данное время. Их следует отнести к оперативным средствам корпоративных коммуникаций, хотя некоторые слоганы могут действовать длительное время» [10, 67].

При анализе слоганов, как рекламных, так и фирменных, полезной оказывается система функций языка, опирающаяся на коммуникатив-

ную модель, которая была предложена **Р. Якобсоном**. Эта система позволяет определить, на что ориентируется составитель при разработке слогана как коммуникативной единицы.

Напомним, что Р. Якобсон выделяет шесть основных функций языка в зависимости от принятой установки:

- 1) на отправителя — адресанта (например, передача его эмоций), которой отвечает эмотивная функция;
- 2) на адресата (стремление вызвать у него определенное состояние), отвечающая конативной функции;
- 3) на сообщение (на его форму) — поэтическая функция;
- 4) на систему языка — метаязыковая функция;
- 5) на действительность — референтная (денотативная или когнитивная) функция;
- 6) на контакт — фатическая функция.

Фатическая функция в слоганах обычно не реализуется, она характерна только для полных рекламных и информационно-рекламных текстов для раздела, содержащего контактную информацию. Крайне редко используется метаязыковая функция, скорее это «псевдометаязыковая» функция. Например, в следующем слогане мы сталкиваемся как бы с «расшифровкой» аббревиатуры, на что указывает глагол «означать»:

- Фирменный слоган

*IBM* — означает сервис.

На самом деле аббревиатура расшифровывается как *International Business Machines*.

Другие функции реализуются изолированно или в сочетании друг с другом. Каждая функция имеет свое языковое выражение. Так, например, для конативной функции типично использование грамматических форм повелительного наклонения, придающих речи побудительный характер, например:

- Фирменный слоган

Форд. Почувствуйте разницу.

Билайн. Живи на яркой стороне.

*Garnier* — Заботься о себе.

- Рекламные слоганы

Спрайт. Не дай себе засохнуть!

Не делайте глазки, сделайте губки. (Реклама губной помады фирмы *Margaret Astor*.)

Следует также отметить употребление форм личных и притяжательных местоимений второго лица, которые прямо соотносят сообщение с его адресатом.

Рекламист **Аластер Кромптон** пишет в этой связи: «Налегайте на слово “вы”. Когда-то я работал с человеком, который не позволял мне употреблять в рекламных текстах слово “мы”. Например, во фразах: “мы считаем, что одно из самых лучших предложений, которые вы получите в этом году”, “мы настоятельно просим вас отправить этот отрывной купон сегодня”. Другой специалист рекламного дела ненавидел слово “я”. Например, во фразах: “я бы хотел представить вам совершенно новую идею”, “я убежден, что эта автопокрышка — крупный вклад в обеспечение безопасности на дорогах”. “Вы”, — говорили эти люди, вот какое слово необходимо употреблять. Истина где-то посередине. В употреблении слова “вы” есть разумное зерно. Мне говорили, что существует прямая зависимость между количеством употреблений слова “вы” и числом продаж. Но я не собираюсь утверждать, что “мы” и “я” совершенно бесправны. Если вы сочтете употребление этих слов удобным, действуйте».

Приведем несколько примеров, иллюстрирующих употребление личных местоимений в рекламе товаров и услуг:

- **Фирменный слоган**

*L’Oreal — Ведь вы этого достойны!*

- **Рекламные слоганы**

Все в восторге от тебя, а ты от Мэйбиллин.

If cold weather leaves your skin feeling tight and rough, smooth away the dryness with NIVEA Body Enriched Moisturiser. (Nivea)

В следующих слоганах акцент переносится с конативной функции на функцию эмотивную. В этом случае в центре внимания находится автор сообщения, его эмоциональное состояние. Так, чувством гордости за свою компанию пронизаны следующие слоганы:

- **Фирменные слоганы**

Кока-Кола — Всегда Кока-Кола.

Дженерал Электрик — Наш важнейший продукт — прогресс.

Электролюкс — Сделано с умом.

Все же следует отметить, что эмотивная функция не играет заметной роли при создании слоганов. Здесь значительно большее значение придается уже рассмотренной конативной функции, а также функции референтной. Последняя реализуется при характеристике продукта компании (фирменный слоган) или рекламируемого товара (рекламный слоган).

Основой речевого воздействия в случае референтной функции является ориентация на преимущества, выгоды использования данного товара или услуги для потребителя, например:

■ **Фирменные слоганы**

*Max Factor.* Косметика для профессионалов.

*Du Pont.* Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии.

Нестле — Качество продуктов — качество жизни.

■ **Рекламные слоганы**

*Wella Color* оттеночная пена. Самый простой способ изменить себя.

*Pontene Pro-V.* Прекрасная прическа и здоровый вид волос.

Есть вещи, которые нельзя купить. Для всего остального есть  
*MasterCard.*

Именно референтная функция чаще всего сочетается с функцией поэтической, которая позволяет поставить все ресурсы языка на службу речевого воздействия [7]. Чаще они используются в рекламных слоганах, фирменные слоганы значительно скромнее по своей языковой форме.

При описании товара или услуги образность достигается использованием фонетических (аллитерация, ассонансы, редупликация, ритмические повторы), лексических (полисемия, омонимия, синонимия, паронимия), фразеологических (коннотативные словосочетания, идиомы, пословицы, поговорки, крылатые выражения), синтаксических (модальные, симметрические, открытые конструкции), а также стилистических (метафоры, сравнения, гиперболы) приемов [8, 46–83]. Приведем несколько примеров.

■ **Фирменные слоганы**

*Gillette.* Лучше для мужчины нет.

*Danone* — Миллиард дружественных бактерий.

Роснефть — Энергия развития.

■ **Рекламные слоганы**

Кити-Кэт. Здоровый кот круглый год.

Арсенальное. Пиво с мужским характером.

Свою функцию интегратора членов рабочего коллектива фирменный слоган может выполнить, только если он хорошо всем известен. Обычно слоган размещается на сайте и в информационно-рекламной продукции. Но могут быть использованы и другие способы доведения слогана до сведения сотрудников организации. Так, например, в компании *Sequins International*, 80% работников которой — латиноамериканцы, в качестве слогана выбрала цитату из У. Эдварса Дьюинга: «Не надо угождать боссу; убажайте покупателей». Ее можно найти на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников. Таким образом, слоган постоянно находится перед глазами сотрудников.

## Вопросы и задания

1. Чем отличается фирменный слоган от рекламного слогана?
2. Приведите свои примеры фирменных и рекламных слоганов, иллюстрирующих реализацию: а) конативной; б) эмотивной; в) референтной функций.
3. Приведите примеры фирменных и рекламных слоганов, в которых реализуется поэтическая функция языка в виде разных стилистических фигур речи и тропов.
4. Насколько удачны, на ваш взгляд, следующие фирменные и рекламные слоганы? Какие приемы в них использованы?

Если дарить, то самое лучшее. (кофе «Чибо»)  
Ваша киска купила бы Вискас. (корм для кошек)  
Для жаждущих жизни. (пиво *Efes Pilsener*)  
Розовый цвет. Доверься ему и пятен нет. (*Vanish*)  
Управляй мечтой. (*Toyota*)  
Тефаль, без твоих идей не обойтись. (Тефаль)
5. Предложите фирменный слоган для «своей» организации (см. выше).

## Глава 4

### Логотип и фирменный шрифт

Термин «логотип» пришел к нам из английского языка (*logotype*), но в основе его использованы греческие слова *logos* — слово и *typos* — отпечаток. Под логотипом имеется в виду специально разработанная, стилизованная сокращенная форма названия фирмы, часто в оригинальном начертании. Логотип является своего рода символом корпорации, графической характеристикой ее имиджа [6].

Проблема разработки логотипа как символа организации носит комплексный характер. Чтобы избежать негативных оценок, необходимо обоснование всех технических, креативных и формальных его характеристик. Логотип должен олицетворять идею вне и внутри границ организации. Он должен быть современным, иначе перестанет приносить пользу, т.е. вызывать у сотрудников положительные эмоции.

Можно выделить три вида логотипов [1]:

- 1) только текст;
- 2) только изображение;
- 3) сочетание изображения и текста.

Примерами *логотипа-текста* могут служить названия торговой сети *NEXT*, компаний *SONY* и *Jonson&Jonson*. Логотип-текст иногда представлен только словом, но чаще слово заключено в какую-либо геометрическую фигуру, например, в логотипе концерна «Форд» название компании находится в овале.

Следует подчеркнуть, что разные геометрические фигуры имеют разную символику. Так, например, круг символизирует единство, непрерывность движения, гармоничность и бесконфликтность. Квадрат ассоциируется с вечностью, силой власти, а также с порядком и стабильностью, прямоугольник — с любознательностью, открытостью для новых идей и ценностей, а треугольник — со стремлением к лидерству, способностью концентрации на одной цели.

Слово может быть сокращено до одной буквы, например «G» — логотип фирмы *Gucci* или *D&G* — логотип *Dolce&Gabbana*. В этом случае по своей семиотичности он уже приближается к логотипам-изображениям.

*Логотип-изображение* может быть проиллюстрирован логотипами компаний *Puma* (пантера), *Nike* (горизонтальная «запятая», которую в народе называют «птичкой»), швейцарской фармацевтической компании Новартис.



Чаще всего, однако, мы сталкиваемся с логотипами, которые представляют собой сочетание вербального и невербального компонентов, текста и изображения. В качестве примера можно привести логотип компании Нестле, в котором стилизованное изображение гнезда с двумя птицами как бы опирается на надпись *Nestle*:



Еще одним примером может служить логотип компании *Ariston*, в котором надписи предшествует условное изображение горелки, что указывает на сферу деятельности компании, производящей газовые плиты, духовки, обогревательные приборы и т.д.

*Комбинированный логотип* имеет и французская компания «Мишлен», производящая шины. Ее корпоративный символ содержит изображение человека, сделанного из шин, и название компании.

Не всегда в логотипе невербальный и вербальный компоненты находятся в отношениях дополнения. Изобразительный элемент может заменять в названии фирмы в составе логотипа отдельные буквы, уси-

ливая его смысловую сторону. Так, например, в логотипе торговой сети продовольственных магазинов «Копейка» буква «о» заменена на изображение монеты с номиналом в одну копейку. В логотипе компании мобильных телефонов «Билайн» вторая буква «и» представлена рисунком пчелы. Магазин «Перекресток» в своем логотипе вместо буквы «Е» имеет поперечные полоски, имитирующие пешеходный переход «зебру». В логотипе магазинов «Автомир» буква «о» напоминает сетку параллелей и меридианов, что перекликается с основой «мир».

Но даже тогда, когда логотип представлен только текстом, нельзя недооценивать его невербальные компоненты, т.е. шрифт и цвет. Одним из наиболее ярких примеров логотипа, в котором именно шрифт и цвет играют особую роль, является логотип компании «Кока-Кола».

Авторы логотипа компании ИКЕА без колебаний выбрали для его оформления желтый цвет и голубой. Шведская фирма сохранила в своем логотипе цвета национального флага, подчеркнув таким образом верность традициям родной страны.

Если компания имеет дочерние предприятия, то в их логотипе обязательно должен повторяться логотип материнской компании. Так, например, логотип ОАО «КАМАЗ» представляет собой скачущего навстречу зрителю коня. Этот элемент используется в логотипах всех организаций, которые образованы данной компанией.

Компании стремятся раскрыть символику своих логотипов и таким образом донести до целевых аудиторий свою миссию, ценности и принципы корпоративной философии. Вот, например, описание логотипа компании *LG*, размещенное на ее сайте:

«Целостный подход, устремленность в будущее, энергичность, гуманность и технологичность — вот основы, на которых строится корпорация *LG*. Заглавные буквы “*L*” и “*G*”, вписанные в круг, подчеркивают наш главный принцип — гуманность. Логотип бренда означает нашу решимость установить длительные отношения с покупателями и гарантировать им удовлетворение от покупки. Вписанные в круг буквы “*L*” и “*G*” символизируют мир, будущее, молодость, гуманность и технологичность. Наша философия основывается на Гуманности, она отражает стремление компании *LG* наладить дружеские отношения с покупателями по всему миру.

Символика состоит из двух элементов: серые буквы “*LG*” и стилизованное изображение человеческого лица необычного оттенка красного. Красный — уникальный цвет, означающий дружелюбие и стремление создавать лучшие продукты. Именно поэтому форма и цвет логотипа *LG* должны быть неизменны.

Наш логотип — это основной визуальный элемент, идентифицирующий *LG*. Он отражает качество и изысканность, являющиеся преимуществами нашей продукции. Он лаконичный, современный и оригинальный. И должен всегда использоваться в правильном виде. Лого-

тип — это символ репутации лидера, его изменение ослабляет визуальное восприятие компании *LG* и ее продуктов

У нас есть два варианта логотипа: Корпоративный логотип и 3D-логотип.

Обновленный 3D-логотип объединил в себе традиции Корпоративного логотипа и новое позиционирование компании *LG*. Получившееся начертание призвано укрепить визуальное влияние логотипа и коммуницировать наши преимущества.

Круг символизирует земной шар. Стилизованное изображение человеческого лица в логотипе выражает дружелюбие и открытость. Во всех странах *LG* — это символ мира, будущего, молодости, гуманности и технологичности.

Один глаз — целеустремленность, сосредоточенность, уверенность. Правый верхний угол: асимметрия и незаполненное пространство справа означают креативность и гибкость.

Красный — уникальный цвет, означающий дружелюбие и стремление создавать лучшие продукты. Серый цвет *LG* говорит о технологичности и надежности».



Логотипы характерны не только для коммерческих организаций. В традициях западных университетов и старых школ иметь логотип, который основывается на гербе учебного заведения.

В качестве примера приведем герб школы города Абингдона (Великобритания), которая была создана в результате слияния двух учебных заведений. Поэтому щит увенчан изображениями двух мифологических животных, которые ранее были в составе гербов этих учебных заведений. На самом щите представлен только стоящий грифон.

Использование герба ограничено рамками официальной коммуникации и возможно только с разрешения директора школы. Для рутинных ситуаций используется логотип, который опирается на ключевой элемент герба — изображение грифона, возможное в разных цветовых сочетаниях.

По этому пути в настоящее время пошли и российские университеты. Так, например, зарегистрированный в Русской Геральдической Коллегии герб факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова имеет следующее описание в Гербовом Матрикуле Коллегии:

«В лазоревом картушном щите стоящий на трех лапах серебряный грифон, держащий в передней лапе золотой факел с червленым пламенем о трех языках. Крыло грифона пересечено серебром, лазурью и червленью. Щит увенчан стальным рыцарским шлемом с решетинами в виде литер ФГУ и золотой просветительской короной. Клейнод: лазоревая хо-

ругвь с эмблемой МГУ. Намет лазоревый, подбитый серебром. Девиз: *Corrige praeteritum, praesens rege, cerne futurum* (“Исправляй прошлое, руководи настоящим, предусматривай будущее”) начертан серебряными литерами по лазоревой ленте».

Каждый элемент герба «читается», т.е. имеет свое значение. Во-первых, поскольку факультет является членом корпорации, то главенствующее место в гербе занимает хоругвь с эмблемой МГУ. Во-вторых, «золотая просветительская корона» указывает на то, что это герб высшего учебного заведения, так как она — символ высшего образования. В-третьих, рыцарский шлем, неперменный атрибут индивидуальных и корпоративных гербов, в отличие от городских гербов, содержит аббревиатуру ФГУ (факультет государственного управления). В-четвертых, сам грифон (крылатый лев, т.е. сочетание льва — царя зверей и орла — царя птиц) является олицетворением государственной власти, что указывает на сферу деятельности данной организации — подготовка управленцев для системы органов государственной власти. Уточняет это золотой факел — символ просвещения. Окрашенное в цвета российского флага крыло грифона подчеркивает, что данное учебное заведение работает в России. В-пятых, щит, на котором изображен грифон, выполнен в виде свитка, т.е. символа науки, учености. Наконеч, девиз *Corrige praeteritum, praesens rege, cerne futurum*, который вполне соответствует задачам, решаемым управленцами, написан на лазоревой муаровой ленте — ленте Ордена Андрея Первозванного, главного ордена Российского государства. Герб выполнен в фирменной цветовой гамме факультета государственного управления: сочетания синего и серого цветов (в геральдике — «лазоревого и серебряного») (см. ниже).

Из герба выделяется один элемент — грифон, и его изображение, заключенное в круг, создаваемый надписями «МГУ имени М. В. Ломоносова» вверху и «Факультет государственного управления» внизу, представляет собой логотип, который воспроизводится на бланках, корпоративных сувенирах, корпоративной рекламной информации.

Логотип Ассоциации преподавателей связей с общественностью представляет собой аббревиатуру «АПСО», выполненную в зеленом цвете.

Буквы аббревиатуры переплетены, что символизирует само понятие связи. Буква «О» является частью цветка подсолнуха, который символизирует стремление академического сообщества к свету знания





(«Учение — свет, а неучение — тьма»). Семечки подсолнуха символизируют многочисленных учеников, которые в дальнейшем продолжают дело преподавателей.

Логотип существует и у политических партий. Разработка символики партии имеет особое значение,

так как правильно выбранные цвета и логотип могут не только легко фиксироваться в памяти избирателя, но и влиять на его подсознание и таким образом вызывать у него определенные положительные эмоции. Допущенные психологические ошибки в этом случае могут стоить партии очень дорого.

Так, например, удачной является эмблема партии «Яблоко» (символическое изображение яблока — круг красного цвета с зеленым острым треугольником-черенком), которая отличается образностью, четко ассоциируется с названием партии, легко запоминается, вызывает положительные ассоциации и имеет глубокие культурно-исторические корни [5, 58].

Эмблемой партии лейбористов Великобритании является роза. Помимо того что роза представляет собой красивый цветок, который англичане очень любят и украшают им парки и собственные сады и садики, она является символом Англии точно так же, как репейник — символ Шотландии, а лилия — символ Уэльса. Поэтому, используя розу в качестве эмблемы партии, лейбористы подчеркивают свою стабильность и традиционную приверженность интересам английского народа.

Некоторые министерства также имеют собственную символику. В основном это ведомства, представляющие силовые структуры. В качестве примера можно привести Министерство по чрезвычайным ситуациям и Министерство обороны РФ.

Следует подчеркнуть, что бренд-бук организации обязательно оговаривает ограничения по использованию герба и логотипа с тем, чтобы не допустить нарушения фирменного стиля. К сожалению, это правило выдерживается не всеми, и в результате организацию иногда трудно опознать.

Точно так же, как и название, логотип может меняться. Причины практически те же самые. Во-первых, компания меняет логотип, если он вызывает негативные ассоциации в сознании потребителя. Классический пример — логотип компании *Procter & Gamble*, основанной в 1851 г. Когда-то он представлял собой изображение сидящего на месяце мужчины в окружении 13 звезд (первоначально 13 колоний, которые вошли в состав Соединенных Штатов). В 80-е годы прошлого столетия в нем усмотрели связь с сатанизмом. Несмотря на все попытки компании развеять слухи о том, что она не имеет отношения к этому культу, пересуды продолжались и компания терпела большие убытки. Пришлось

сменить логотип, просуществовавший более ста лет, и сейчас это переплетение букв «P» и «G».

Во-вторых, логотип меняется потому, что в ходе своего развития компания выходит на новые рынки и меняет маркетинговую стратегию. Примером может служить изменение логотипа компании «Самсунг». Вначале в качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосну. Хиноки растет очень медленно, всего лишь по 25 см в год, и к 120 годам достигает 30 м высоты. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной и весьма дорогостоящей мебели, ведь простая доска из хиноки может стоить 30 тыс. долл. Таким образом, хиноки символизирует долговечность, высокое качество и большую цену.

Еще одним символом развития компании «Самсунг» является сосна, которая, как известно, растет довольно быстро, не требует особого ухода и больших затрат. Сочетание двух деревьев раскрывают основной принцип развития компании: «Пока растут хиноки, доход дают сосны». Социальный символ компании представляла пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она выражала пять социальных программ компании: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.

В 1993 г., по прошествии пяти лет со дня своего «второго рождения», корпорация *Samsung Electronics* изменила свой логотип, чтобы показать, что теперь компания имеет твердое намерение занять позицию мирового лидера. Название корпорации написано на английском языке — общепринятом языке международного делового общения, что подчеркивает стремление компании стать мировым лидером.

Слово *Samsung* заключено в голубой эллипс, который символизирует Космическое Яйцо. Две его стороны олицетворяют снижение и восхождение, инволюцию и эволюцию. Наклоненный эллипс — это динамика и напор. Таким образом, логотип выражает идею поступательного движения корпорации, идею ее постоянного развития.



Первая буква *S* и последняя *G* частично выходят за границы эллипса. Это означает связь внутренней сущности корпорации с окружающей средой и демонстрирует ее стремление слиться в единое целое с окружающим миром и служить мировому сообществу.

В целом логотип стал более универсальным и, как следствие, понятным более широкому кругу людей, поскольку мало кто знает об особенностях дерева хиноки. Геометрическая лаконичность логотипа способствует его запоминанию и, как следствие, узнаванию, что, в ко-

нечном итоге, и требуется от логотипа — обеспечить узнаваемость компании и ее продуктов на рынке.

Еще один пример. Фирма «Виктория», которая сначала укрепилась на северо-западе нашей страны (она возникла в Калининграде), в ходе своего развития вывела одну из своих сетей продуктовых магазинов на московский рынок. Сеть ориентировалась на потребителя со средним и даже низким достатком, поэтому логотип, указывающий на выгоды приобретения именно в ней продуктов питания («Дешево» со знаком процента), был вполне оправдан.

Однако амбициозный московский потребитель не принял намека на дешевизну, и фирма заменила название магазинов на более нейтральное «Квартал» и разработала новый логотип.



Целый ряд бывших советских предприятий, вынужденных в новых рыночных условиях осуществить свой ребрендинг, прежде всего меняли свой логотип. Так, например, кондитерская фабрика «Ударница» модифицировала свой логотип, стремясь стилизовать его в духе начала XX в.



Стилистика логотипа подчеркивает тот факт, что фабрика была основана еще в 1929 г., что эта компания имеет долгую и славную историю. Семантика названия, которое явно связано с определенным периодом жизни нашей страны, при таком оформлении значительно ослабляется, и потребитель ориентируется не на смысл, а на форму логотипа.

В-третьих, в связи со слиянием двух компаний возникает необходимость разработать новый логотип. Так было в случае слияния компаний *Gold Star* и *Zenith Electronics*, что потребовало заменить логотипы на общий. Сейчас это логотип компании *LG* (см. выше).

Наконец, компания меняет свой логотип, стремясь сделать его графически более приемлемым. При этом поиски могут занять довольно много времени. Например, история «пляшущих человечков-близнецов» — логотипа *TWIN* — восходит к 1731 г., когда Питер Хенкельс, ножевой мастер из Золингена, впервые зарегистрировал этот символ, известный теперь во всем мире. Именно тогда немецкий город Золинген

стал символом искусства изготовления ножей. Сегодня *Zwilling J. A. Henckels* — современная компания, которая во всей своей многовековой истории использовала лучшие технологии, предлагая покупателям только лучшие товары, а логотип с близнецами — один из самых старейших логотипов в Европе, который не оставался статичным и неизменным все время своего существования:



1731 г.



1810 г.



1850 г.



1860 г.



1900 г.



1969 г.

Рестайлинг фирменного знака ЗАО «РегионЭлектроКомплект», проведенный дизайн-студией «Новик», на первый взгляд кажется незначительным. Однако если первоначально графические элементы над стилизованной буквой «О» располагались хаотично, что могло вызывать двоякую ассоциацию, то после рестайлинга эти элементы расположились системно.



Кроме того, специалисты поменяли шрифт: подобрали более основательный, лучше сочетающийся с графическими элементами. Таким образом, не меняя общих принципов построения знака и сохраняя его узнаваемость, сделали фирменный знак более привлекательным.

Весьма любопытна история развития логотипов американских киностудий. Одна из самых популярных студий *Metro Goldwyn Mayer (MGM)* в качестве своей эмблемы использовала изображение живого льва, выглядывающего из рулона киноплёнки. Идея этой эмблемы родилась в голове у художника Хауарда Дитца еще в 1916 г. И использовалась компанией *Goldwyn Pictures* (одной из прародительниц *MGM*). Лев, возможно, должен был указывать на то лидирующее положение в мире кино, которое компания намеревалась занять по аналогии с местом, занимаемым львом в мире животных.

За десятилетия существования студии в качестве эмблемы *MGM* друг за другом снялись несколько хищников. Имена каждого из них сохранились в истории кино. А что касается первого, с черно-белой заставки *MGM*, — так еще и дата и место рождения — лев Слатц, который родился 20 марта 1919 г. в городе Дублине. Постепенно логотип менялся: черно-белый превратился в 1932 г. в цветной, в немом кино лев только раскрывал пасть, а с приходом звука зрители услышали его устрашающий

рык, да еще и усиленный стереофоническим эффектом. Но в середине 1960-х годов владельцы *MGM* почему-то заменили живого льва на не-мой стилизованный рисунок. Эта попытка успеха не имела, зрители не восприняли нововведение, и компания вернулась к прежней эмблеме.

Киностудии шли по линии усложнения логотипа, который позволял им сделать новые технологии кинематографа. Так, например, компания *Warner Brothers*, основанная в 1923 г., избрала в качестве своего логотипа щит, на котором написаны первые буквы названия компании *WB*. Сам щит на протяжении десятилетий существования компании не был заменен на другое изображение, но постоянно совершенствовался. Сначала щит выплывал к зрителям из черной глубины, а над ним были написаны буквы «*W*» и «*B*». В 1930-е годы фон изменился на голубое небо с белыми облаками, а буквы поместились внутри щита. В 1940-е годы сам щит тоже стал голубым, а его контур и инициалы компании стали золотыми. В последние годы щит стал мерцать, а иногда он выполнен в стилистике фильма.

В составе логотипа могут встречаться иконические знаки и знаки-символы. Примерами использования иконических знаков в логотипе могут служить логотипы компаний «Лакоста» (крокодильчик), «Ашан» (птичка), «Снежная королева» (корона). В логотипе компании *Slazinger*, производящей спортивную обувь, мы видим изображение бегущего гепарда, а ведь именно этим животным приписывают скорость, ловкость, мягкость бега — качества, которые нам обещают производители.

Чаще всего, однако, в логотипах присутствуют знаки-символы, чье действие основано на полностью условной и произвольной связи означающего и означаемого. Так, например, логотип компании «Мерседес» — трехконечная звезда — символизирует, с одной стороны, расщепление мирового порядка надвое: вращательное движение и неподвижный центр. А с другой — разделение мира на три стихии — вода, воздух, земля, в которых находит применение продукция компании. Философское соотношение движения и неподвижности соседствует с весьма прагматическим представлением о сферах применения товаров компании.

Следует подчеркнуть, что процесс перехода слова и связанного с ним невербального мира из общего языка в символический код логотипа представляет собой многоступенчатую процедуру, в ходе которой содержание первого и функции второго могут коренным образом измениться. В качестве примера рассмотрим корпоративный бренд группы «Нестле» (см. выше). При анализе целесообразно обратиться к понятию концепта.

Термин «концепт» обозначает единицы ментальных или психических ресурсов нашего сознания и той информационной структуры, которая отражает знания и опыт человека. В составе выраженного концепта Ю. С. Степанов выделяет внутреннюю форму, ядро и актуальный

слой, которые связаны друг с другом и могут влиять друг на друга. Что касается концепта «Нестле», то его внутренней формой является историческое лицо, основатель фирмы фармацевт Анри Нестле, который жил в XIX в. Ядро концепта составляют следующие факты: Анри Нестле разработал формулу детского питания. Успешное применение этого продукта подтолкнуло его к основанию фирмы, которая в дальнейшем превратилась в мощную корпорацию, производящую помимо детского питания большое число продуктов питания, воду и фармацевтические товары. Актуальный слой содержит ассоциации, которые не имеют никакого отношения к человеку по имени Анри Нестле, а отражают отношение потребителей к корпоративному бренду: детство, сладость, праздник, забота, птички.

Последняя ассоциация возвращает нас к внутренней форме концепта, поскольку логотип фирмы «Нестле» представляет собой фамильный герб основателя компании.

Попутно заметим, что Анри Нестле предлагали использовать в качестве торговой марки швейцарский крест, но он отказался это сделать, подчеркнув невозможность использования его личного герба кем бы то ни было, в то время как швейцарский крест является собственностью любой швейцарской фирмы. Герб Анри Нестле прекрасно представляет фирму на рынке. Логотип вызывает четкие ассоциации: забота, теплота, детство — все те составляющие имиджа фирмы, которые опираются на характер производимых ее товаров.

Таким образом, как слово (имя конкретного человека), так и его невербальный мир (фамильный герб) в рамках концепта «Нестле» демонстрируют разрыв между внутренней формой и ядром, с одной стороны, и актуальным слоем, с другой. Это обстоятельство позволяет утверждать, что со временем образовался новый концепт «Нестле», который отражает новый опыт человека. Слово «Нестле» и герб Анри Нестле как части логотипа имеют особую графику, что также указывает на разрыв между фамилией и гербом конкретной исторической личности, с одной стороны, и символом корпорации — с другой.

При разработке логотипа следует помнить, что, как и название организации, он должен легко запоминаться и обладать определенной гармонией. Чтобы добиться лучшего эффекта, как отмечает **И. П. Яковлев**, рекомендуется принимать во внимание *правила визуального восприятия* [10, 91–92].

1. *Правило предельного числа наблюдаемых элементов.* Человек легко воспринимает определенное число объектов — 7 ( $\pm 2$ ). Поэтому необходимо стремиться к наименьшему числу элементов в логотипе. В противном случае возникает ощущение перегруженности и пестроты.

2. *Правило простоты.* Простые формы воспринимаются легче.
3. *Правило близости.* Ближе расположенные элементы воспринимаются как единое целое.
4. *Правило сходства.* Сходные элементы воспринимаются как единое целое.
5. *Закон симметрии.* Симметричные элементы создают гармонию.
6. *Правило зависимости от осей.* Восприятие упрощается, если наблюдатель находится на оси наблюдаемого объекта.
7. *Закон узнаваемости.* Легче воспринимаются элементы, формы которых знакомы наблюдателю.
8. *Правило контраста.* Контрастные линии способствуют лучшему восприятию

Графическая простота, композиционная четкость, сочетание максимум трех цветов являются залогом лучшего восприятия и запоминания логотипа.

Наряду с логотипом к минимальному набору графических компонентов фирменного стиля относится и фирменный шрифт. Фирменный шрифт трансформирует любое наименование в графический образ, который ассоциируется в сознании представителей целевой аудитории с продуктом или компанией. Концепции и настроения, передаваемые шрифтом, по-разному воздействуют на разные группы людей. Задача дизайнера — вызвать максимальный отклик у целевой аудитории заказчика с помощью форм определенного шрифта.

Надо сказать, что если раньше компании обращались к дизайнеру с просьбой разработать для них уникальный шрифт, который ассоциировался бы только с данной компанией, то в настоящее время шрифты обычно берут из каталога (например, каталога компьютерных шрифтов), и только в отдельных случаях его разрабатывают специально. Главным правилом, которым должен руководствоваться специалист по связям с общественностью в данном случае, является обязательность использования выбранного шрифта в документах компании. Лишь при этом условии фирменный шрифт будет выполнять идентифицирующую функцию.

### **Вопросы и задания**

1. Что такое логотип?
2. Найдите логотипы компаний Газпром, *Google*, Данон, Роснефть, Всемирный фонд дикой природы (*WWF*), Аэрофлот, МТС, *Cadbury*, Эльдorado и рассмотрите их с точки зрения выражения и символического содержания.
3. Подберите свои примеры логотипов коммерческих организаций и прокомментируйте их, используя следующую таблицу:

Тип логотипа	Пример
Только текст	
Только изображение	
Текст + изображение	
Иконический знак	
Знак-символ	

4. Прочтите следующий текст и ответьте на вопросы: а) Какие изменения в логотипе студии *Paramount* являются знаковыми, а какие техническими? б) Какое влияние на восприятие логотипа, на ваш взгляд, оказывают эти изменения? в) Какие логотипы имеют российские кинокомпании? Подвергались ли они каким-либо изменениям?

Логотип американской кинокомпании *Paramount* представляет собой горную вершину в окружении звезд. Такой горы не существует в природе. Ее очертания возникли в воображении одного из основателей студии Уильяма Ходкинсона, который во время первой встречи с другим основателем — Адольфом Зукором набросал на листе бумаги горный силуэт. Уильям Ходкинс родился на севере гористого штата Юта, где находится пик Бен Ломонод высотой почти 3000 м. Первоначально на логотипе было 24 звезды по числу актеров, которые связали свою судьбу со студией *Paramount* (звезды немого кино Мэри Пикфорд, Дуглас Бэнкс и др.). В 1970-е годы цифра «24» уже ничего никому не говорила, и звезд стало 22. В 1940-е годы вершину горы пытались освещать лучами солнца, пробивавшимися сквозь облака. В 1953 г. гору укрупнили и более подробно «прописали» землю у ее подножия. В 1960-е годы на волне моды на стилизованные логотипы гора приобрела более графичный облик. В 1975 г. благодаря частичному компьютерному вмешательству звезды засияли обновленным светом. В 2002 г. логотип был полностью компьютеризирован. Теперь падают с неба и постепенно собираются в кольцо облака, укутывающие горную вершину.

5. Обсудите символику российских и зарубежных политических партий, используя материалы параграфа.  
6. Разработайте логотип для «своей» организации (см. выше).

## Глава 5

### Фирменная цветовая гамма

Эмоциональное воздействие цвета на человека по вполне понятным причинам давно исследуется художниками [3]. Так, еще **В. В. Кандинский** отмечал двойное воздействие цвета на человека — физическое и психическое. Сначала человек получает наслаждение или раздражение от цвета, а затем это впечатление вызывает более глубокие психические переживания, выражаемые в комплексе различных ассоциаций.

Процесс восприятия цвета во многом определяется гендерным фактором. Известно, что женщины различают больше оттенков цвета, чем мужчины, и получают от созерцания цветовой гаммы больше наслаждения.

Но при этом вполне можно определить и общие закономерности. Так, например, светлые, теплые цвета больше привлекают глаз, чем темные. Поэтому специалисты по имиджу отмечают, что такие тона, как, например, красный и желтый, бросаются в глаза и придают человеку дружелюбный вид (как если бы он желал стимулировать других), в то время как холодные, темные и мрачные тона, такие, как черный, темно-синий, серый, как бы «отстают» и дистанцируют его от других людей — он кажется более авторитетным и значительным.

Первым, кто пытался систематизировать эмоциональное воздействие цвета, был **И.-В. Гете**, который отмечал: «В своих самых общих элементарных проявлениях, независимо от строения и форм того материала, на поверхности которого мы его воспринимаем, цвет оказывает известное воздействие на чувство зрения, к которому он преимущественно приурочен, а через него и на душу». Физиологи и психологи также не могли пройти мимо вопроса о воздействии цвета на человека. Так, эксперименты показали, что разные цвета могут оказывать разное физическое воздействие на человека.

*Зеленый цвет* — болеутоляющий, гипнотический. Он влияет на нервную систему, снимая раздражительность, бессонницу, усталость, понижает кровяное давление и повышает тонус.

*Голубой цвет* — антисептический. Он эффективен при воспалениях и нагноениях. Чувствительному человеку голубой помогает больше, чем зеленый, но от его «передозировки» возникает некоторая усталость и угнетенность.

*Оранжевый цвет* стимулирует чувства и ускоряет пульсацию крови, не влияя при этом на кровяное давление. Он имеет сильное стимулирующее воздействие, создает чувство благополучия и веселья, но может утомить.

*Желтый цвет* оказывает стимулирующее воздействие на мозг и поэтому эффективен при умственной недостаточности.

*Красный цвет* обладает теплотой. Он стимулирует мозг, эффективен при меланхолии, но в то же время легко оказывает раздражающее воздействие.

*Фиолетовый цвет* увеличивает выносливость ткани, воздействуя на сердце, легкие и кровеносные сосуды.

В ходе развития человеческого общества, с усложнением душевной восприимчивости человека изменялось и восприятие цвета. Воспринимаемая цвет, люди связывали их с наиболее ценными для них предметами

или веществами, а также жизненно важными стихиями. Постепенно на бессознательном уровне возникали ассоциации с тем или иным цветом, многие из которых имеют характер архетипов. Так, за многие тысячелетия его существования в человеке прочно закрепилось осознание опасности, которую несет темнота, поэтому черный цвет вызывает чувство страха, неуверенности и угнетенности. Напротив, оранжево-желтые цвета ассоциируются с солнцем, его теплом и энергией, а синий и зеленый с цветом неба, растительного мира, простором и покоем.

Примерами фирменной цветовой гаммы могут быть следующие:

Кока-Кола — *красный*.

Пепси-Кола — *синий*.

Сбербанк — *два оттенка зеленого*.

Нестле — *белый* в сочетании с *голубым*.

Компании вполне сознательно выбирают тот или иной цвет в качестве своего фирменного, разъясняя его символику. Например, компания по подбору персонала *Kellyservice* с самого начала своего существования выбрала темно-зеленый цвет потому, что это цвет ухоженного газона. Этим она стремилась показать, что, будучи обслуживающей компанией, она сделает «ваш газон» безупречным.

Следует подчеркнуть в связи со сказанным, что фирменный цвет играет настолько важную роль, что его использование может сознательно нарушать некоторые национально-культурные традиции. Так, например, в новогодней рекламе компании «Пепси-Кола» Санта-Клаус одет в шубу синего цвета, хотя традиционно он носит красную шубу. Однако в данном случае красный цвет является фирменным цветом конкурентов «Пепси-Кола» — компании «Кока-Кола», что делает невозможным его обыгрывание в рекламе «Пепси-Кола».

Фирменными цветами Ассоциации преподавателей связей с общественностью являются зеленый и желтый. Зеленый цвет, побуждающий к решительным действиям, помимо всего прочего символически указывает и на родство Ассоциации с РАСО и РАССО, которые также используют зеленый цвет, но другие оттенки. Желтый цвет — цвет солнца — символизирует славу и разум. Это оживляющий и очищающий цвет. В сочетании с зеленым он создает ощущение оптимизма, стремления вперед.

### **Вопросы и задания**

1. Обсудите символическое значение разных цветов.
2. Приведите примеры фирменной цветовой гаммы: а) государственной структуры, б) коммерческой организации, в) политической партии — и прокомментируйте ее символическое значение.
3. Зайдите на сайт а) отечественной и б) транснациональной компании одинакового профиля и сравните их фирменные цвета в плане символического значения.

4. Имеет ли ваш факультет (университет) фирменную цветовую гамму? Если нет, то какие цвета вы бы рекомендовали и почему?
5. Предложите и обоснуйте фирменную цветовую гамму для «своей» организации (см. выше).

## Глава 6

### Форма сотрудников и оформление интерьера

Фирменная цветовая гамма используется организацией не только при оформлении документации, но и в интерьере и форме сотрудников.

*Форма сотрудников* не просто рабочая одежда, а разновидность искусственной невербальной коммуникации, которая несет большой объем информации. Так, например, Министерство труда США в 1982 г. перестало использовать термины «белые воротнички» и «синие воротнички» для описания социального статуса работника. По мере того как работа становится все больше и больше основанной на знаниях, все больше связанной с оказанием услуг, различие по этому признаку теряет смысл.

Хотя стиль одежды становится все менее значимым в учреждениях, этот вопрос достаточно остро стоит на заводах. Одежда очень долго служила символом статуса, она отличала руководителя от рабочего, и многие руководители и сейчас не готовы отказаться от этого.

Японцы известны тем, что одеваются все во время работы одинаково. И высшие руководители, которые за весь день ни разу не прикасаются к инструменту, ходят в спецовках. Солдаты любят, чтобы генералы носили полевую форму. В то же время чувство иерархии так глубоко сидит в сознании японцев, что их руководителям не нужны какие-то особые знаки различия. Эта практика начала проникать и в Америку, так же поступают и корейцы.

Все сотрудники магазина ИКЕА, например, независимо от того, являются они менеджерами или рядовыми сотрудниками, обязаны носить форму. Это подчеркивает единство всех сотрудников. В ИКЕА между рядовым работником и директором магазина лежит всего четыре ступеньки. Поэтому ротации, горизонтальным перемещениям и расширению полномочий отводится большая роль. Таким образом, сотрудник чувствует изменение своей позиции, повышение значимости той роли, которую он играет в организации.

Устранение чувства дистанции, вызываемого символами статуса, приводит к улучшению взаимодействия между сотрудниками и облегчает переход к коллективной работе.

Следует подчеркнуть в этой связи, что для российских компаний четко описанный в соответствующих документах стиль одежды со-

трудников является новшеством. Конечно, форма всегда была у транспортников (проводники и машинисты на железных дорогах, пилоты и стюардессы Аэрофлота), работников правоохранительных органов, которые носили и носят в настоящее время ведомственную форму установленного образца. Но сейчас форма является обязательной и для ряда других организаций, и, что еще важнее, она должна быть выполнена в цветах фирменной гаммы организации.

Так, многие строительные организации одевают своих сотрудников в комбинезоны и куртки, цвет которых, а также логотип на карманах или головных уборах указывают на их принадлежность именно этой фирме. В интерьере организации и технике также можно найти эти компоненты фирменного стиля. Примером может служить фирма «Саттори».

Помещения Сберегательного банка РФ, независимо от того, в каком районе они расположены, все выполнены в цветах фирменной гаммы — два оттенка зеленого цвета. Сотрудники Сбербанка, работающие с клиентами, помимо бейджа с указанием их имени и фамилии, стали носить зеленые косынки с символикой Сбербанка.

Даже если у компании нет официально принятой формы, сотрудники все равно должны придерживаться определенного *стиля одежды (дресс-кода)*, что тоже входит в состав фирменного стиля организации. На производстве рабочая одежда может быть лишь украшена логотипом компании. Для офисных работников рекомендуется следующий стиль одежды: для мужчин — классический костюм темного цвета для зимы или более светлых тонов — для лета, рубашка, галстук и ботинки со шнурками или пряжкой. Особое внимание следует уделить соотношению цветов рубашки и галстука. В целом цветовая гамма мужского костюма варьирует от серого до темно-синего. Черный цвет — слишком официален, особенно в сочетании с рубашкой белого цвета. Женщины могут ходить в костюмах или блузках с юбками или брюками. Приемлемо также платье-костюм, но не обычное платье. Юбка должна чуть закрывать колено или быть длиннее. Мини-юбки в офисе неуместны. Также исключены прозрачные блузки или слишком откровенное декольте.

В некоторых компаниях принято надевать менее официальную одежду в пятницу (*casual Friday*), как бы показывая, что этот день предшествует выходным и можно немного расслабиться. Характер одежды в пятницу (*smart casual*) все равно не такой свободный, который мы предпочитаем, когда проводим день дома или за городом. Более дорогие джинсы (но без стразов и не рваные), фирменные рубашки, которые можно носить без галстука в этот день, указывают на то, что такая одежда предназначена для работы, а не отдыха.

Некоторые компании особо оговаривают общие требования к внешнему виду сотрудников, не ограничиваясь только одеждой.

Так, например, ОАО «КАМАЗ» дает следующие рекомендации своим сотрудникам:

- каждый сотрудник должен выглядеть аккуратным, с причесанными волосами. Мужчины должны быть выбриты либо иметь аккуратную подстриженные усы/бороду;
- стиль одежды — деловой, одежда — опрятная, чистая и выглаженная; для отдельных категорий персонала (производственный участок, отдел главного инженера, административно-хозяйственная служба) — фирменная рабочая одежда;
- в зимний и межсезонный период сотрудники должны иметь на рабочем месте чистую обувь. Недопустимо находиться на рабочем месте в верхней одежде, а также в головных уборах;
- недопустимо нахождение на рабочем месте сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, в вызывающей одежде.

Конечно, характер работы накладывает определенный отпечаток на стиль одежды. Сотрудников IT-отдела, как правило, отличает более демократичный стиль. Менеджеры высшего звена выделяются с помощью одежды и аксессуаров, изготовленных ведущими фирмами.

Однако следует помнить: какую бы одежду ни носили сотрудники организации, главное, чтобы она была удобной, аккуратной и соответствовала положению компании на рынке.

Не только название и логотип, но и цветовая гамма и, следовательно, оформление интерьера и форма сотрудников могут меняться при проведении ребрендинга организации.

Так, например, при осуществлении ребрендинга авиакомпания «Сибирь» не только изменила название на *S7*, о чем шла речь выше, но и полностью изменила свой визуальный облик. Это коснулось оформления самолетов и их салонов, униформы сотрудников, оформления стоек в аэропортах и даже билетов. Новый фирменный стиль подчеркивал стремление компании полностью перейти на новый уровень обслуживания. Насыщенный цвет первой зелени в качестве фона и использование ярко-красного цвета в надписи *AIRLINES*, а также заключенное в красный круг сочетание *S7* создают новый логотип компании. Эти же цвета повторяются в оформлении салонов и в униформе сотрудников. По мнению компании, яркие цвета помогли пассажирам выделить ее из ряда авиаперевозчиков и служат хорошей «упаковкой» для предоставляемого ею сервиса.

Проведя ребрендинг, компания «Новая заря» напомнила покупателям, что является наследницей товарищества «Брокер и К<sup>о</sup>» — старое название сейчас можно увидеть на вывесках шести фирменных магазинов фабрики и в ее рекламных материалах. В конце 2005 г. «Новая заря» передела своих продавцов-консультантов в ретро костюмы, а торго-

вые залы украсила фотографиями Брокера и его жены Шарлотты. В компании собираются повторить и некоторые промоакции, придуманные основателем. К примеру, воссоздать фонтан из одеколона: в начале века Брокер с его помощью знакомил публику на Нижегородской ярмарке с новым ароматом (см. вкладку). Стоит отметить и сайт компании «Новая заря», изготовленный в стиле брендов класса «люкс». Он выдержан в красно-черном тоне (хотя для России эти цвета не совсем подходят в силу своей «траурности»).

Таким образом, компания стремится выдержать все — от интерьера до промоакций — в едином стиле, делая акцент на давнюю историю компании, на преемственность ароматов со знаменитой парфюмерной компанией Брокера и на высокое качество продукции.

Не всегда перемены бывают к лучшему.

Так, например, компания «Макдоналдс» в настоящий момент в некоторых ресторанах проводит эксперимент по смене клетчатых рубашек на однотонные футболки с коротким рукавом и фирменной символикой компании «Макдоналдс» (символ компании — две золотые арки будут расположены на правом плече сотрудника под углом 90 градусов, т.е. лежать на боку). Футболки формата поло для работников будут *оранжевого* цвета, для инструкторов — *фиолетового*, одежда руководящего состава не претерпит серьезных изменений.

Смена старого вида униформы, сообщает компания, нацелена на привлечение новых трудовых ресурсов, потому в новом фасоне одежды будет прослеживаться больше молодежный, спортивный стиль.

Около 2–3 лет назад компания «Макдоналдс» заявляла, что будет разрабатывать фирменную униформу вместе с известными мировыми дизайнерами, чтобы поднять престиж работы в ресторанах, называя огромные суммы за производство одного комплекта рабочей одежды, а в итоге вместо новой оригинальной и яркой формы стал реди-зайн старой одежды, которая была в самом начале открытия ресторанов в России.

Вызывает сомнения, что новая форма будет удобна, поскольку материал, из которого ее будут шить, останется синтетическим. Понятно, что особого комфорта при сильных нагрузках на организм во время интенсивной работы сотрудники испытывать не будут, а скорее наоборот. К тому же на людях взрослого возраста, которых в ресторанах «Макдоналдс» становится все больше и больше, подобная униформа будет выглядеть неуместно.

Следует также подчеркнуть, что подобного рода эксперимент не является чем-то оригинальным, потому что до 2002 г. работники сети ресторанов быстрого питания носили подобные футболки красного цвета и никаких особых преимуществ по сравнению с рубашками старый вид униформы не давал. Рубашки были даже удобнее, потому что под них можно было надевать свои футболки из натуральных материалов, чтобы кожа меньше соприкасалась с синтетической тканью. Правда, наличие под футболкой или рубашкой другой футболки рассматривает-

ся как нарушение внешнего вида и наказывается замечанием в рабочий файл сотрудника.

Что касается *оформления интерьера*, то надо сказать не только об использовании в нем фирменных цветов (см. выше), но и об особом характере дизайна. В какой бы стране вы ни были, вы всегда узнаете кафе быстрого питания «Макдоналдс» или сеть магазинов розничной торговли «Макс и Спенсер» по свойственному для них оформлению залов и мебели. Интерьер, являясь элементом фирменного стиля, выполняет в данном случае идентифицирующую функцию, ориентируясь на клиентов.

Что касается сотрудников, то обычно расположение и оформление кабинетов и производственных помещений выполняют статусную функцию. Проектировщики многих зданий и учреждений по заказу организации могут либо подчеркнуть, либо минимизировать различия в статусе ее сотрудников самыми разными способами. Можно заложить в проект роскошные кабинеты для руководства и тесные и неудобные для сотрудников. А можно подчеркнуть уже на стадии проектирования здания равные возможности для всех сотрудников организации независимо от их должности — отсутствие специальных автостоянок, привлекательные рабочие места, удобные столовые, залы для собраний. Такое оформление подчеркивает ценность любого сотрудника («не место крадит человека, а человек — место»).

Конечно, в данном случае большую роль играют культурные различия, поскольку в некоторых национальных культурах обязательно подчеркивается статус работника и путем искусственной невербальной коммуникации, в других — это не важно. Для работы в транснациональных корпорациях такие знания необходимы.

В качестве примера можно привести японские компании. Несмотря на отсутствие жестких бюрократических правил и символов статуса, дисциплина на японских фирмах очень сильна, они четко управляемы, потому что сотрудник японской фирмы прекрасно знает, что его ценят как члена определенной группы.

Так называемая японская модель (отсутствие символов статуса, бюрократии), конечно же, применима не везде. Многие американцы возмущаются, если их заставить работать в условиях недостатка уединенности и автономии, в которых работают японцы. Однако американские руководители должны кое-чему научиться у японцев в области создания обстановки для более тесных контактов и уменьшения власти символов.

Офис, в котором работают менеджеры ИКЕА, представляет собой большое открытое пространство. Столы сгруппированы по отделам, между отделами нет ни стен, ни перегородок. Нет никаких преград для обще-

ния. Чтобы задать вопрос, не нужно стучаться в дверь и спрашивать разрешения войти. Это расслабляет, снимает стресс, делает руководство более доступным.

Все рассуждение о столовых, стоянке, одежде и т.д. направлено не на подрыв авторитета, а на то, чтобы не делать из должности фетиш. Американские организации, например, сокращают количество иерархических уровней. Поскольку становится меньше возможностей для продвижения, то не стоит внешними знаками подчеркивать невозможность для абсолютного большинства работников стать руководителями фирмы. Необходимо искать другие пути признания высоких достижений и обеспечения возможности роста и раскрытия способностей. Это могут быть более широкие должностные обязанности, назначение руководителями проектов, горизонтальные перемещения и ротация, большая самостоятельность в выборе проектов.

### **Вопросы и задания**

1. В каких организациях сотрудники, как правило, носят форму?
2. Для каких организаций можно рекомендовать форму для сотрудников?
3. Какие особенности имеет деловой стиль одежды офисных работников? Может ли он варьироваться?
4. Когда может меняться фирменная цветовая гамма и фирменная униформа, принятая в организации? Приведите примеры.
5. Предложите стиль одежды для «своей» организации (см. выше).

## **Глава 7**

### **Корпоративные сувениры и подарки**

Непременным элементом фирменного стиля являются *сувениры* и *подарки*. На фирму часто приезжают гости, среди которых могут быть высокопоставленные лица, поэтому вполне естественно, если в конце такого визита гостю вручается подарок от имени компании. Кроме того, ежегодно отмечается ряд праздников (Новый год, День защитника Отечества, 8 Марта, корпоративный день рождения), когда сотрудники получают корпоративные подарки. Поэтому отдел внутрикорпоративных связей с общественностью должен заранее иметь целый набор сувенирной продукции, которая различается по функциональной направленности и стоимости.

В настоящее время на рынке сувенирной продукции активно работает много фирм, предлагающих широкий выбор корпоративных подарков. Очень важно в этом море выбрать те предметы, которые действительно оригинальны и будут в дальнейшем использоваться. Ведь корпоративный подарок является показателем того, что между дарителем и получателем подарка существуют не только деловые отношения,

но и дружеские. Если же подарок выбирается формально и не представляет никакой ценности, то его, скорее всего, забудут в гардеробе, покидая помещение компании, которая его подарила.

Руководитель Центра общественных связей ЗАО «Региональная энергетическая служба» **Яна Маркина** в этой связи отмечает: «Любой подарок выполняет три функции: коммуникативную (через него устанавливаются, поддерживаются контакты), эмотивную (он призван доставлять удовольствие адресату) и информативную (он служит для адресата постоянным напоминанием о дарителе). Для обычного подарка главными являются две первые функции, для корпоративного приоритетными выступают коммуникативная и информативная функции. Посредством логотипов и слоганов они либо постоянно напоминают обладателям о дарителе, либо работают на объединение коллектива в случае, если мы рассматриваем подарки сотрудникам предприятия» [4].

Поскольку подарки дарятся по разным поводам и разным группам адресатов, то необходимо иметь несколько их видов. Во-первых, недорогие сувениры, которые рассчитаны на частое использование в быту или на рабочем месте. К ним относятся ручки, органайзеры, футляры для визитных карточек, кружки и т.д. Во-вторых, довольно дорогие подарки, которые нередко могут быть использованы как украшение. В-третьих, если позволяет характер производства, то можно подготовить подарочные наборы из образцов продукции. Так, например, поступают парфюмерные и кондитерские фирмы.

При выборе корпоративных подарков целесообразно, прежде всего, принять во внимание разницу между группами адресатов. С одной стороны, корпоративные сувениры для поставщиков, постоянных клиентов, участников деловых встреч или конференций. С другой — особо ценные подарки для *VIP*-лиц организации. Это могут быть деловые партнеры, представители финансовых кругов, общественно-политические деятели. В отдельных случаях сотрудники организации получают специальные подарки.

В любом случае должно быть ясно, что данный предмет, независимо от его стоимости и предназначения, дарится определенной организацией. Поэтому всегда необходимо найти место на сувенире или подарке, где помещается логотип организации, а если возможно, то и ее реквизиты. Есть и особые случаи. Компании *Beeline*-ВымпелКом, например, даже не надо думать о том, где разместить логотип организации, так как ее фирменная цветовая гамма — сочетание *желтого* и *черного* (цвета окраски пчелы от названия кампании *beeline* — «полет пчелы») широко используется при оформлении документации, рекламной-информационной продукции, интерьера, формы сотрудников. Понятно, что все сувениры: ручки, специальные открытки, рюкзаки, календари, шапочки, футболки, ролики, тапочки, шахматные доски и т.д. — выполнены в этой легко узнаваемой гамме.

Очень удобно иметь фирменные пакеты, в которые можно поместить любой подарок, не имеющий логотипа организации, например книгу. В этом случае сам пакет выполняет информативную функцию.

Важными особенностями корпоративного подарка являются его функциональность и оригинальность. Если эти два признака совпадают, то подарок будет служить его владельцу долго и постоянно напоминать о дарителе. Но иногда достаточно и одного из них, чтобы выполнить свою функцию. Так, многие западные университеты в качестве корпоративного подарка предпочитают хрустальные кубы, пирамиды или шары с выгравированным логотипом. Например, корпоративный сувенир Университета г. Ковентри — хрустальная круглая «таблетка» (диаметром 6 см и толщиной 1,5 см) со стилизованным фениксом — логотипом данного университета (выгравирован лазером). Такие предметы могут быть использованы только как украшение кабинета. Но они постоянно находятся перед глазами и привлекают к себе внимание посетителей, которые могут спросить о таком необычном предмете, и подарок вполне выполнит как эмотивную, так и информативную функцию.

В течение довольно долгого времени к категории недорогих сувениров относились ручки, календари, ежедневники. В дополнение к ним университеты приобретают футболки, кружки, бейсболки. В настоящее время круг сувенирной продукции значительно расширился. Но и привычные сувениры можно сделать достаточно оригинальными, чтобы они долго привлекали внимание адресата. В частности, календари все равно дарятся ежегодно, но необходимо разработать такой дизайн, чтобы календарь не потерялся в общей массе новогодних подарков.

«Три года назад, — рассказывает Даниил Смирнов, заместитель генерального директора по связям с общественностью «ЛУКОЙЛ-Волга-нефтьпродукт», — у нас был очень удачный проект: календарь под названием «География ЛУКОЙЛ», где были использованы фотографии архитектурных памятников и святых мест из регионов нашего присутствия. За основу были взяты шесть областей: Чувашская республика, Марийская республика, Владимирская, Нижегородская, Вологодская, Ярославская, Костромская области. Я сам лично объездил все регионы и на месте покупал широкоформатные слайды у фотографов, и они становились частью нашей собственности. В итоге получилось очень красиво. Тема интересная, и в каждый момент ее можно продолжить: сегодня церкви и соборы, на следующий год какие-то другие архитектурные ансамбли. Можно еще более расширить: красивые пейзажи, картины художников, известных в том или ином регионе, и т.д. А когда в прошлом году появилось новое брендинговое топливо «Экто», мы решили сделать акцент на нем. И появился новый перекидной календарь с часами, где мы рекламировали новое топливо, т.е. решалось сразу несколько задач: и имиджевая, и маркетинговая» [4].

Важной чертой календаря является то, что в течение года им часто пользуются, поэтому представленная в нем информация может усваиваться не только прямым путем, но и действуя на подсознание. Так, например, в юбилейном календаре факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова, посвященном 15-летию факультета (2008 г.), вербальный компонент освещал всю историю факультета. Невербальный компонент, представленный портретами знаменитых российских государственных деятелей XIX в., ставил работу этого подразделения в исторический контекст и формировал восприятие пользователей: факультет делает важное для отечества дело, готовя кадры для государственного управления.

В следующем календаре эта мысль была продолжена с акцентом именно на выпускниках: календарь был посвящен одиннадцати выпускникам факультета (1999–2009 гг.), и невербальный компонент, представленный на этот раз портретами знаменитых выпускников разных факультетов Московского университета, как бы говорил о том, что и выпускники факультета государственного управления будут украшением Московского университета.

### Вопросы и задания

1. Какие функции выполняет подарок вообще и корпоративный подарок в частности?
2. Имеет ли ваш факультет (университет) корпоративные сувениры и подарки? В какой степени они отражают корпоративный стиль организации? Что бы вы хотели в них изменить? Почему?
3. Приведите примеры корпоративных сувениров и подарков в организациях, в которых вы проходили практику.
4. Посмотрите на фотографии корпоративных подарков Центрального таможенного управления Федеральной таможенной службы РФ и скажите, какие элементы представляют фирменный стиль этой организации.



5. Разработайте корпоративные подарки и сувениры для «своей» организации (см. выше).

## Литература

1. Антонов В. Б. Создание логотипа. СПб., 2004.
2. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Психологические основы «Паблик Рилейшнз». М.; СПб., 2004.
3. Волкова В. В. Дизайн рекламы. Ростов-на-Дону, 1999.
4. Готовим корпоративные подарки на Новый год // Пресс-служба. 2007. № 10.
5. Зазыкина Е. В. Политический PR: Символы. М., 2003.
6. Карпухин А. В. Логотип: От теории к практике. М., 2004.
7. Медведева Е. В. Рекламная коммуникация. М., 2003.
8. Морозова И. Слагая слоганы. М., 1998.
9. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: Теория и практика. М., 2008.
10. Яковлев И. П. Стратегические коммуникации. СПб., 2006.



# ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

---

## Глава 1

### Система внутрикорпоративной коммуникации

В настоящее время рост динамичности и неопределенности деловой среды привел к тому, что персонал компаний менее защищен, менее уверен в своем будущем. Таким образом, успех управления внутренним корпоративным имиджем во многом определяется умелым *влиянием на определенные стороны имиджей* (визуального имиджа, имиджа руководителей и т.д.) посредством информационного воздействия, грамотно выстроенной сети внутренней коммуникации.

С позиции системного подхода организация — это социальная система, создаваемая для реализации определенных экономических, политических, культурных и иных целей с соответствующими правилами поведения и общения с внутренней и внешней средой [10, 124]. Таким образом, организация рассматривается как совокупность частей и элементов, связанных общими целями и отношениями. Коммуникация связывает их в единое целое и помогает решать производственные и общественные задачи.

Важным компонентом системного подхода является социальная среда, т.е. внешние и внутренние факторы, влияющие на существование и функционирование организации. Внешняя организационная среда включает в себя людей и институты, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на нее влияние. Сюда же относятся факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в организации извне, например, конкуренты, ресурсы, технологии, экономические условия. Внутренняя среда представляет собой факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в организации изнутри. В коммуникационной практике социальная среда выступает как общественность.

Корпоративная коммуникация — это передача сообщений по формальным и неформальным каналам в относительно большой группе людей, результатом которой является создание значений, влияющих на членов коллектива и организацию в целом [10, 125]. В организации от-

ражается целостная система общественных отношений, включающих экономические, политические, культурные и иные связи внутри и вне предприятия, которая выражается в языке коммуникации.

Коммуникация играет ключевую роль в создании и поддержании позитивных отношений. В настоящее время широко распространена теория сетей, в соответствии с которой компания представляет собой структуру, создаваемую коммуникацией между группами и отдельными индивидами. Сети — это символические интеракции между людьми, объединенными общими задачами производства материальных и духовных продуктов и услуг. В теории существует несколько подходов [11, 179–184]:

- позиционный (рассматривает формальную структуру и роли в организации);
- отношенческий (делает упор на связи между людьми и группами);
- культуральный (изучает роль организационных ценностей и символов).

**Позиционный подход. Формальные сети.** Классические основы теории сетей заложены в теории бюрократии **М. Вебера**, который определял бюрократию как власть, основанную на правилах, стандартизации функций, компетентности, иерархичности, документообороте. В бюрократии коммуникационные сети жестко формализованы: информация распространяется сверху вниз в форме инструкций, предписаний и распоряжений. Персонал может только подчиняться этим инструкциям и распоряжениям, находясь в роли «винтика».

В середине XX в. широкое распространение получила школа человеческих отношений. **Р. Ликерт** выделил четыре способа функционирования организаций:

- 1) *жесткий авторитаризм* (руководитель самостоятельно принимает решения, обратная связь отсутствует);
- 2) *мягкий авторитаризм* (руководитель внимательно относится к запросам и нуждам сотрудников);
- 3) *консультативное управление* (руководитель прислушивается к мнениям и советам сотрудников на нижнем уровне иерархии);
- 4) *участвующее управление* (сотрудники участвуют в обсуждении проблем и совместно с руководителем разрабатывают и принимают решения).

Как показывает практика, наиболее эффективным в современных условиях управлением является то, которое основано на общих ценностях и интересах всех членов организации разного уровня. Иначе говоря, такое управление должно непременно опираться на модели коммуникации, предусматривающие наличие обратной связи. По теории

Р. Ликерта только в двух последних случаях имеют место симметричные коммуникации, что благоприятно сказывается на организационном климате и, как следствие, на имидже компании.

В менеджменте существует мнение о том, что в истории развития организации и управления заметно планомерное движение к более симметричным отношениям. В частности, это отмечают **Дж. Грантинг** и **Т. Хант**, которые выделили четыре «эры» отношений сотрудников на основе четырех моделей общественных отношений [12, 122–123].

В 1964 г. **Си Джей Довер** описал первые три:

1. *Эра развлечения работников* (подобно СМИ) в 1940-е годы, призванная убедить их в том, что данная организация является наилучшим местом для работы. В результате такого способа общения появилось особое мнение о том, что «читать отношения сотрудника — это как спускаться в теплый сироп в третий раз».
2. *Эра информирования сотрудников* (как публичная информационная модель в 1950-е годы).
3. *Эра убеждения* 1960-х годов (двусторонняя асимметрия).

**Дж. Грантинг** добавил четвертую эру — *эру открытых отношений* (двусторонняя асимметрия).

Однако четыре эры не являются изолированными и последовательно сменяющими друг друга. И сегодня еще можно наблюдать различное отношение к персоналу в повседневной и деловой среде, что еще более остро ставит проблему управления корпоративным имиджем посредством коммуникации.

**Отношенческий подход.** На основе второго из указанных подходов сетевой теории, организация представляет собой не формально-ролевую структуру, а коммуникативный процесс, включающий в себя все виды и уровни взаимодействия: вербальную, невербальную коммуникацию, межличностные, групповые и публичные связи. Таким образом, любая компания выступает как сеть динамичных отношений, подверженных самым разным изменениям. Составляющими элементами данных взаимодействий являются:

- *акт* — отдельно взятое действие или высказывание;
- *интеракт* — двойное суждение «вопрос—ответ»;
- *двойной интеракт* — двойное суждение «вопрос—ответ», диалог.

В основе организации лежит именно двойной интеракт, в процессе которого повышается коммуникационная активность всех работников компании и сотрудники и руководители приходят к взаимопониманию. В связи с этим распространяется атмосфера доверия и сотрудничества, улучшается организационный климат, формируется позитивный имидж организации.

**Культуральный подход.** Данный подход рассматривает роль традиций, ритуалов, символов, легенд и прочих культурных элементов в компании (см. раздел II).

Культурная традиция связана с исследованием постоянно меняющихся значений, формируемых в процессе взаимодействия, коммуникации. Именно благодаря коммуникациям составляющие культурной системы распространяются, закрепляются и становятся основой прочности, стабильности и благоприятного климата в организации. Если же культурные нормы насаждаются авторитарным путем, атмосфера в компании со временем станет напряженной и корпоративному имиджу будет нанесен урон [10, 128–131].

Внутрикорпоративная коммуникация — это совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения интеллектуального или эмоционального содержания внутри организации между ее сотрудниками [1, 23–24]. В обыденном понимании задача внутрикорпоративной коммуникации сводится к процессу простой передачи информации как между сотрудниками одного уровня, так и между руководителями и подчиненными. Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

Следует различать *два вида внутрикорпоративной коммуникации* [5, 17]:

- 1) *формальную* коммуникацию, т.е. основные каналы организационного общения, по которым поступает вся информация, имеющая отношение к деятельности организации. Имеются в виду приказы, инструкции и распоряжения (спускаются сверху), служебные записки, отчеты и служебная информация (распространяется внутри организации), рабочая информация (поступает по компьютерным сетям), а также входящая и исходящая документация;
- 2) *неформальную* коммуникацию, т.е. личную коммуникацию. К ней относятся личные разговоры между сотрудниками, их переписка, слухи.

По направленности выделяют следующие виды внутрикорпоративной коммуникации:

- *вертикальная нисходящая* коммуникация — от руководства вниз по иерархической лестнице;
- *вертикальная восходящая* коммуникация — от сотрудников вверх по иерархической лестнице;
- *горизонтальная* коммуникация — взаимодействие сотрудников, находящихся на одном структурном уровне.

Эффективность коммуникации может быть различной. По данным зарубежных исследований, результативность горизонтальных связей

достигает 90%, вертикальных — всего 20–25%. Такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими. Другими словами, исполнители способны реализовывать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации. Неудивительно, что это негативно влияет на общее состояние дел в организации.

Недостаточную эффективность вертикальной коммуникации подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха — около 40%. Коммуникация снизу вверх еще более неэффективна, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это явно свидетельствует о том, что в организации коммуникации не используют все возможности.

Во-вторых, внутрикорпоративные коммуникации должны быть направлены на достижение большего понимания стратегических решений со стороны сотрудников. Это помогает сотрудникам понять, что коренные изменения в других сферах деятельности компании могут также коснуться и их самих, даже если они не принадлежат к преобразованным подразделениям.

В-третьих, необходимо также уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваться схемой «миссия—стратегия—цели—тактика—оценка эффективности».

Люди следуют миссии, выполняя приказ руководства, но можно ожидать большего результата, если талантливый руководитель умеет вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки. В больших коллективах высшее руководство в силу его удаленности от подчиненных и номенклатурной разницы зачастую не уважаемо, не авторитетно в низовых звеньях. Поэтому наиболее предпочитаемый служащими способ получения информации об организационных целях бизнеса — личная встреча с глазу на глаз. Неудивительно, что возрастает роль руководителей среднего звена в общей цепи: высшее руководство — менеджеры среднего звена — работники. Их задача — способствовать тому, чтобы сотрудники поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

Отсюда следует, что осуществлять коммуникацию целесообразно по нескольким каналам одновременно.

Специальное исследование показало, что в целом каналы коммуникации, которые используются связями с общественностью, можно ранжировать по степени эффективности их воздействия на получателя сообщения [13, 207]:

- личная беседа один на один;
- дискуссия, встреча в небольшой группе;

- речь перед большой аудиторией;
- телефонный разговор;
- рукописная личная записка;
- напечатанное личное письмо;
- общее письмо;
- брошюра, посланная по почте;
- статья во внутренней прессе;
- новости в популярной прессе;
- реклама в СМИ;
- рекламные щиты.

Не все из указанных каналов актуальны для специалиста по внутри-корпоративным связям с общественностью. Однако в его распоряжении есть еще ряд эффективных инструментов, таких как:

- личные встречи с главой фирмы;
- личное обращение главы организации;
- поздравления работников;
- телефонный разговор;
- неформальная дискуссия в небольшой группе;
- деловые игры;
- коммуникации во вне рабочее время;
- организованная «утечка информации»;
- слухи (неорганизованная утечка информации).

Несколько менее эффективны:

- собрания и брифинги;
- совещания отделов, рабочих групп;
- внутренняя пресса;
- интранет;
- общее собрание коллектива;
- доска объявлений;
- информационные листовки.

Наименее эффективны:

- ящик предложений;
- годовой отчет.

На сегодняшний день мало используются такие каналы коммуникации, как:

- ящики для сбора предложений;
- программы адаптации;
- письма работодателю;
- телефон доверия;

- деловые игры;
- электронные СМИ;
- презентации для сотрудников;
- тематические фотостенды;
- сборники корпоративных документов;
- рекламные буклеты;
- совещания по результатам обучения;
- электронная библиотека;
- аттестация рабочих мест;
- корпоративное телевидение;
- обед с руководителем;
- ЖЖ.

В практике работы внутрикорпоративных связей с общественностью для распространения информации среди сотрудников используется сразу несколько каналов, например:

- личная беседа с сотрудниками;
- рассылка циркуляров и меморандумов;
- распространение информации по электронной почте;
- использование видео и кабельного телевидения.

Тон и манера (открытость, честность, доступность для обратной связи и т.п.) внутрикорпоративной коммуникации сверху вниз влияют на всю культуру коммуникации в компании. Как уже отмечалось выше, в то время как информация, коммуникация и знание все больше и больше становятся производственным фактором и по мере того как сотрудники становятся все более информированными, независимыми и требовательными, открытая коммуникация превращается в ведущий механизм мотивации (сверху вниз) и основу для активного управления знаниями (снизу вверх и горизонтально).

Сотрудники не являются получателями указаний. У них есть право просить объяснения в отношении принятых решений и инструкций или, по крайней мере, ознакомиться с их причинами. Даже если эти причины не всегда понятны, сам факт, что сотруднику пытаются объяснить новые концепции и процедуры, повышает мотивацию, а также готовность признать и осуществить нововведения.

Во время переизбытка информации сотрудники должны узнавать многое самостоятельно, так как лишь одно лицо получает все сведения от отправителя. С другой стороны, быстрое освоение знаний и их распространение обеспечивает преимущества для современной компании перед конкурентами.

Формулируя ключевые сообщения, следует помнить, что разные целевые группы общественности внутри организации отдают предпочте-

ние тем или иным каналам коммуникации в силу особенностей своей работы и возможностей получения информации (табл. 5).

Таблица 5

**Особенности использования каналов коммуникации внутренними целевыми аудиториями**

Адресат	Особенности	Каналы обмена информацией
<b>Топ-менеджмент</b>	Главный источник информации — от непосредственных подчиненных. Недостаток обратной связи	Обзоры, интранет. В отсутствие журнала—газета
<b>Средний менеджмент и рядовые сотрудники центрального офиса</b>	В отличие от среднего менеджмента рядовые сотрудники не участвуют в совещаниях у руководства	Газета, обзоры, интранет. Совещания
<b>Руководство предприятий</b>	Получение обратной связи от непосредственных подчиненных	Газета, обзоры, совещания, интранет, радио, встречи с коллективами
<b>Администрация предприятий: менеджмент среднего звена и рядовые сотрудники</b>	В отличие от среднего менеджмента рядовые сотрудники не участвуют в совещаниях у руководства	Газета, мониторинг СМИ, отраслевые обзоры, интранет, радио, устные коммуникации. Совещания
<b>Линейные руководители (начальники цехов и участков, мастера и т.д.)</b>	Вызывающий наибольшее доверие персонала источник информации и канал обратной связи. Не все имеют доступ в интранет	Газета, оперативные совещания, мониторинг СМИ, отраслевые обзоры, совещания, интранет, радио, устные коммуникации
<b>Основной производственный персонал</b>	Посменный график работы; частично производство за пределами заводской территории; отсутствие доступа к электронным средствам коммуникации	Газета, стенды, радио, устные коммуникации, корпоративные мероприятия
<b>Персонал непрофильных подразделений</b>	Нахождение за пределами заводской территории; отсутствие доступа к основным средствам коммуникации	Газета
<b>Персонал филиалов</b>	Отсутствие совместных совещаний	Газета

Адресат	Особенности	Каналы обмена информацией
<b>Профсоюзы, общественные объединения, Советы ветеранов</b>	Высокая значимость для коммуникаций между подразделениями, активная критическая позиция. Частичный доступ в интранет	Газета, стенды, радио, прямые коммуникации, корпоративные мероприятия
<b>Семьи, окружение</b>	Высокая значимость неформальных коммуникаций	Газета, городские мероприятия

Рассмотрение таблицы убеждает в том, что специалист по внутрикорпоративным связям с общественностью должен очень гибко подходить к выбору каналов коммуникации, помнить о том, что нередко разные группы общественности имеют доступ к одному и тому же каналу, поэтому информация должна быть подана в соответствующей форме и в том объеме, который будет достаточным для всей совокупности реципиентов.

Особую важность приобретает система внутренней коммуникации в условиях нестабильной среды, причем как внутренней, так и внешней. Не надо думать, что, если организация успешна, она находится в покое. Дело в том, что основой успешности организации является ее развитие. Любые застойные явления губительны для ее функционирования и самого существования и, следовательно, опасны для ее сотрудников. Но, как это ни парадоксально звучит, развитие, т.е. изменение в жизни организации, неизбежно вызывает сопротивление персонала, которое является естественной психологической реакцией сотрудников на изменение среды и представляет собой попытку адаптации к новым условиям.

Проблема заключается в том, что новшества всегда выступают как дополнительная работа, не приносящая дохода, но требующая дополнительных усилий, т.е. «убыточная», а работники компаний стремятся минимизировать свои усилия, необходимые для выполнения данной работы. В отношении к организационным изменениям у сотрудников доминирует страх перед тем, что внедряемые новшества могут не принести желаемого эффекта, а усложнить, если не разрушить, уже устоявшийся порядок вещей. Именно поэтому руководство обязано помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс как можно спокойнее и с минимальными потерями как для индивида, так и для организации.

Следует подчеркнуть, что, как показали специальные исследования, весьма большой процент инновационных проектов терпит неудачу, по-

тому что сотрудники практически их саботировали. Случилось это потому, что руководство не оценило важность коммуникационной работы. Именно раннее информирование и вовлечение персонала в осуществление организационных изменений имеют наибольшее значение для успешного внедрения реформ внутри организации (табл. 6).

Таблица 6

**Результаты анализа консалтинговых проектов за 2003 г. (исследование проводилось IBS и ЭКОПСИ Консалтинг)**

<b>Фактор успеха проекта внедрения изменений</b>		<b>Значимость, %</b>
Технологии	Экспертиза в предметной области	50
	Экспертиза в управлении инновационными проектами	60
	Ясные цели внедрения, четкий план внедрения, наличие ключевых показателей эффективности проекта изменений	25
	Обучение персонала новым навыкам	17
	Интеграция организационных изменений и развития персонала	75
Люди	Наличие «политической воли» высшего руководства	83
	Согласованность ожиданий между «заказчиком» и «внедренцем»	42
	Раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы	100
	Адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании	67
	Неудовлетворенность сотрудников	40

Понятно, что развития без изменений не бывает. Значит, необходимо предвидеть отрицательную реакцию персонала и последовательно выстраивать информационно-коммуникационную работу. На разных этапах развития организации на передний план выступают разные проблемы, каждая из которых требует своего коммуникационного решения. Необходимо не только определить конфликт интересов, который возникает на том или ином этапе, но и разработать механизм преодоления конфликта, что требует выявления целей и задач коммуникационной работы, формулировки ключевого сообщения и выбора соответствующего канала передачи данного сообщения целевым аудиториям (табл. 7).

Коммуникативное сопровождение разных этапов развития организации

Этап развития	Ключевая проблема	Основной конфликт интересов	Механизм решения конфликтов	Ключевое послание	Ведущий канал коммуникаций	Формирующиеся элементы корпоративной культуры
Рождение компании	Неопределенность целей и дефицит ресурсов	Требуемый вклад больше, чем отдача	Формирование надежды, доверия, образа будущего	«Компания состоится»	Прямые межличностные коммуникации	Миссия, легенда о происхождении, команда
Первые шаги	Неопределенность достижения результата	Вклад по-прежнему не приносит ощутимой отдачи	Снятие тревоги, создание зримых признаков развития	«Делаем, развиваемся»	Символические коммуникации (через элементы среды)	Корпоративная символика, фирменный стиль
Первые успехи	Позиционирование, специализация	Результат не может удовлетворить все ожидания	Воодушевление, формирование перспективы	«Успех»	Корпоративные СМИ	Легенды о героях, система корпоративных коммуникаций
Структурирование	Распределение ответственности	Вклад и отдача должны соотноситься	Соревновательность, дифференциация вознаграждения и наказания	«Вклад»	Корпоративные процедуры	Легенды о падших ангелах, корпоративные процедуры

Окончание табл. 7

Этап развития	Ключевая проблема	Основной конфликт интересов	Механизм решения конфликтов	Ключевое послание	Ведущий канал коммуникаций	Формирующие элементы корпоративной культуры
Развитие	Эффективность	Отдача зависит от вклада всех	Корпоративность, формализация норм	«Компания»	Формализованные коммуникации	Корпоративная идеология, корпоративные кодексы
Стабильность	Сохранение позиций, темпов роста	Отдача зависит не только от прошлого вклада	Нематериальное стимулирование	«Эффективность, стабильность»	Неформальные коммуникации	Ритуалы, традиции, корпоративный фольклор
Новое развитие или стагнация	Обновление	Для развития необходимы новые вклады	Формирование видения, долгосрочная стратегия	«Итоги и планы», «так было, есть и будет»	Все каналы	Корпоративные юбилеи

Таким образом, на разных этапах развития организации постепенно формируются составляющие корпоративной культуры, без которой невозможно ее (организации) успешное функционирование.

### **Вопросы и задания**

1. Какие теоретические подходы к анализу корпоративной коммуникации существуют в настоящее время? Опишите их основные принципы.
2. Какие виды внутрикорпоративной коммуникации можно выделить? Дайте их определения.
3. Какие принципы использования системы внутренней коммуникации следует соблюдать специалисту по связям с общественностью?
4. Какие особенности источников информации внутренних целевых аудиторий следует учитывать при выборе канала коммуникации? Какие каналы обычно используются разными внутренними целевыми аудиториями?
5. Прочтите приведенное ниже описание практики работы Отдела внутренних коммуникаций ОАО «РОСНО» и оцените ее с точки зрения принципов использования системы внутренней коммуникации.

Любая информация, связанная с изменениями в структурных подразделениях компании ОАО «РОСНО», размещается на внутреннем портале в разделе «Новости головного офиса». Для информации, относящейся к деятельности филиалов, также есть свой раздел новостной страницы.

Крупные события, произошедшие в компании (достижения, успехи или, наоборот, неудачи), описываются в разделе «Новости компании». Последние новости вывешиваются также на стенд «Настоящие новости», расположенный на нулевом этаже головного офиса компании. Иногда по указанию Отдела по связям с общественностью информация о каких-либо решениях, принятых в компании, рассылается сотрудникам по электронной почте.

Члены Отдела внутренних коммуникаций присутствуют на всех расширенных заседаниях Правления. Представленные там доклады и выступления тщательно обрабатываются, адаптируются (ориентация на рядового сотрудника) и публикуются на портале в разделе «Новости с заседаний Правления».

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа компании и доведения до сотрудников ключевых сообщений применяются следующие инструменты внутрикорпоративной коммуникации:

- листок новостей;
- ежегодные отчеты сотрудников (аналог годового отчета фирмы);
- доски объявлений;
- страница компании в Интернете;
- общие собрания работников;
- внутрикорпоративные периодические издания.

## Глава 2

### Устная коммуникация

Инструменты и технологии связей с общественностью, которые используют возможности устной коммуникации, чрезвычайно эффективны. Личные контакты, которые облегчают восприятие информации, широко используются во внутрикорпоративной коммуникации.

Прежде всего, следует остановиться на *личных встречах главы организации с сотрудниками*, которые особенно выделяются служащими среди всех источников получения управленческой информации. Высокая должность, принадлежность собеседника к «вершителям судеб» прибавляют авторитетность его суждениям. Служащий чувствует свою приобщенность к выработке корпоративной политики, важных управленческих решений.

Кроме того, **Барбара Джи** отмечает важность эмоциональной связи таких встреч, которая помогает руководителю расположить к себе сотрудника, а значит, в будущем он не так остро будет воспринимать непопулярные меры: «Многие руководители отвергают саму идею о том, что эмоции составляют неотъемлемую часть деловой жизни. Последние исследования, проведенные учеными-медиками из Сан-Франциско, дали новое поразительное доказательство тому, что наш разум, особенно способность принимать решения, управляется скорее эмоциями, нежели логикой. Доктор **Дэвид Собель** и **Роберт Орнштейн**, преподаватели неврологии в Университете Калифорнийского медицинского центра, установили существование “командного центра”, от которого зависят функции мозга, процесс принятия решений и способности человека. На чем основана его работа — на логике или эмоциях? Собель и Орнштейн так отвечают на этот вопрос: “Конечно, мы можем думать, что нашими способностями и талантами управляет рациональная компонента мозга. Однако нам придется огорчить апологетов логики. <...> К счастью для человека, система контроля за мыслительными операциями в большей степени связана с эмоциями и системой автоматической самозащиты организма, чем с сознательным процессом мышления <...> Нами управляют скорее эмоции, а не рассудок”» [3, 133].

Так, например, каждый сотрудник магазина ИКЕА знакомится с его директором либо во время испытательного срока, либо когда начинается годовая пересмотр заработной платы. Кроме того, директор магазина всегда доступен, его можно остановить и задать любой вопрос. Несомненно, этот факт и оказывает большое влияние на восприятие сотрудниками компании в целом. Они видят открытость и дружелюбие со стороны руководства компании, и это помогает сглаживать последствия непредвиденных ситуаций, ошибок и просчетов.

**Собрания и брифинги** могут проводиться по различным поводам и с различной регулярностью. Они должны быть четко спланированы и организованы. Задачей службы связей с общественностью является создание возможностей для непосредственных контактов между менеджером и другими сотрудниками фирмы. Главное значение такого приема состоит в неформальном общении, позволяющем познакомиться и обменяться информацией десяткам присутствующих.

На годовых собраниях главы фирм благодарят своих сотрудников, подчеркивая их значимость и вклад в общее дело. Нередко промышленным рабочим, занятым монотонной деятельностью, рассказывают о том, какую роль играет их труд в получении конечного продукта, где будут использованы те приспособления, над которыми они работают.

По мнению председателя правления фирмы «Болдуин локомотив Уоркс» **Самюэля Воклейна**, «рядовым человеком легко руководить, если вы пользуетесь у него уважением и покажете ему, что уважаете его за какую-либо способность».

В качестве иллюстрации данной технологии можно указать на обычную для университетов практику проводить собрания профессорско-преподавательского состава в начале учебного года. На собрании декан факультета рассказывает о результатах приема и формулирует задачи на будущий год. В ходе собрания каждый может задать вопрос и высказать свое мнение относительно планов на будущее. Так преподаватели вносят вклад в формирование политики факультета, что очень важно с точки зрения мотивирования их дальнейшей работы.

Что касается корпорации, то, например, в компании ИКЕА проводятся годовые, ежемесячные и рабочие собрания. Так, годовое собрание обычно проходит по итогам окончания финансового года. На нем подводятся итоги, объявляется прибыль магазина, формулируются планы на следующий финансовый год. Это собрание предназначено для всех сотрудников магазина.

Ежемесячные собрания проводятся также для всех сотрудников магазина. Каждый отдел объявляет о результатах продаж, рассказывает о смене коллекции или необычном использовании товаров из ассортимента. Затем следует бесплатный завтрак, который в немалой степени сплачивает сотрудников.

В небольших компаниях практикуются «рабочие пятиминутки» — ежедневные короткие совещания руководителя организации с начальниками отделов. На таком совещании руководитель организации регулярно доносит основную информацию до начальников соответствующих служб, получает отчеты о проделанной работе (контролирующая функция) и задает вектор дальнейшей деятельности.

Рабочие собрания проводятся руководителями отделов. Они могут быть раз в неделю, раз в три дня или просто по необходимости. На них

вырабатывается план действий отдела на ближайший период, определяются приоритеты, сильные и слабые стороны, обсуждаются проблемы, возникшие в ходе работы. Именно на рабочих собраниях сотрудник может внести свою идею, высказать мнение, обсудить варианты решений проблем. Участие в подобных собраниях дает почувствовать сотрудникам свою значимость и нужность компании, ответственность за принимаемые решения.

Следует помнить, что собрания и брифинги представляют собой формальную коммуникацию, которая предполагает обязательную структуру и правила проведения такого мероприятия: заранее определяется повестка дня, т.е. вопросы, которые подлежат обсуждению, дискуссией руководит председатель (глава организации, отдела, подразделения или специально назначаемое лицо), разрабатывается регламент проведения, принимаемые решения, а также ответственные за их исполнение и сроки исполнения фиксируются в письменной форме (протокол, решение собрания). Формальная коммуникация проявляется также и в официальном языке общения.

**Беседа по телефону** представляет собой устную коммуникацию, опосредованную техническим каналом сообщения. Последнее обстоятельство влияет на характер общения: собеседники не видят друг друга и поэтому не могут судить о реакции на реплики, ориентируясь на мимику и жесты слушающего. Если при личном общении кивок головы собеседника вполне достаточен, чтобы понять, что тебя слушают и поддерживают контакт, то в телефонном разговоре пауза может быть воспринята как нарушение связи. Отсюда важность техники активного слушания.

Отсутствие визуального контакта компенсируется такими приемами, как:

- поддержка (эмпатическое слушание, поддакивание);
- активация, эхо (повторение ключевых слов собеседника);
- уяснение (парафраз);
- комментарий, резюме (краткая фиксация результатов беседы как основание для дальнейших действий).

Активное слушание помогает специалисту по связям с общественностью не только показать, что он следит за ходом беседы, но и расположить к себе собеседника, что особенно важно в случае необходимости разрядить обстановку. Путем парафразирования три раза подряд можно попасть в эмоциональное состояние человека и дать ему понять, что он нашел того, кто поможет ему решить все проблемы. В случае напряжения ни в коем случае нельзя утешать, обвинять, приказывать, отшучиваться или уходить от разговора.

В телефонном разговоре невербальная коммуникация ограничена возможностями голосового модулирования одного и способностями

другого воспринимать на слух оттенки интонации, которые могут модифицировать (иногда изменить прямо на противоположный) смысл высказывания. Кроме того, на процесс восприятия сообщения могут повлиять технические помехи канала связи (шум, прерывание связи). Поэтому надо говорить четко и ясно, а при необходимости вежливо переспрашивать.

По манере телефонного разговора можно определить степень беспокойства, сомнения и неуверенности говорящего, свидетельствующие о волнении по отношению к позиции или предложению другой стороны и опасении не достичь своей цели:

- собеседник постоянно откашливается, пытается прочистить себе горло;
- собеседник тратит значительное время на любезности вместо обсуждения дела;
- у собеседника высокий темп речи или речевые ошибки;
- собеседник невнятно произносит слова и фразы;
- звучание голоса собеседника отражает его тревогу и волнение;
- собеседник демонстрирует тенденцию к избеганию ответов на вопросы;
- собеседник внезапно меняет тему разговора.

Эффективной телефонная коммуникация бывает при соблюдении следующих правил:

- информативности (ваше высказывание должно быть достаточно информативно, но не содержать ничего лишнего);
- истинности (не следует говорить о том, для чего у вас нет достаточных оснований; информация должна быть достоверной);
- уместности (не следует отклоняться от темы разговора и делать «лирические отступления»);
- стиля (следует говорить кратко и ясно, избегая неоднозначности);
- вежливости (необходимо соблюдать деловой этикет и выражать благожелательность).

*«Горячая линия»* дополняет систему корпоративного общения способом, недоступным другим средствам. Руководитель подключает один из своих телефонов (его номер объявляется всем) к магнитофонной записи последних распоряжений, новостей, извещений. Текст меняется ежедневно или дополняется по мере необходимости новой управленческой информацией. Телефон «горячей связи» используется администрацией и в качестве канала обратной связи: на автоответчик можно записывать критические замечания, предложения, ответы на запросы руководства и прочее.

Разновидностью неформальной коммуникации являются *слухи*. К сожалению, приходится констатировать, что во многих российских организациях слухи являются основным источником информации. Это обстоятельство негативно сказывается на внутреннем имидже организации, что является показателем плохой работы отдела связей с общественностью. Правда, положительным моментом в данном случае является то, что сразу же выявляются узкие места в работе отдела, становится ясно, что именно не сделано или недоделано.

Однако это слабое утешение, если слухи начали свою разрушительную работу. Ведь слухи, как правило, имеют деструктивный потенциал, поскольку порождают напряжение в коллективе и недоверие сотрудников к руководству, что особенно опасно в случае кризиса, когда надо действовать оперативно и всей командой (см. раздел VI). Поэтому одной из задач специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью является борьба со слухами.

Поскольку слухи возникают из-за недостатка полной и правдивой информации, наиболее эффективным способом борьбы с ними будет организация системы эффективной внутрикорпоративной коммуникации, которая будет находиться под постоянным контролем отдела связей с общественностью. Это необходимо, во-первых, потому, что слухи распространяются очень быстро и имеют тенденцию разрастаться.

Сотрудники в условиях недостатка информации стремятся восполнить его путем активного неформального обсуждения, в ходе которого они ищут подтверждения своим догадкам, передают слух уже с какими-то искажениями исходной информации, добавляют к слуху что-то от себя. В результате они провоцируют его быстрое распространение, причем в разных версиях.

Членов организации, которые участвуют в распространении слухов, можно квалифицировать как носителей соответствующих коммуникационных ролей следующим образом:

- посыльные — распространяющие слухи;
- интерпретаторы — они добавляют к слухам собственные сообщения;
- скептики — те, кто сомневается в достоверности слухов;
- сторонники — те, кто верит им и отстаивает их правоту;
- принимающие решения — готовые действовать в соответствии со слухами.

Контролируемая система внутренней коммуникации может пресечь слухи устранением информационного вакуума, прямо опровергая муссируемое в коллективе сообщение.

Во-вторых, контролируемая система внутренней коммуникации позволяет постепенно, «по кусочкам», выдавать информацию, которая

неприятна для коллектива, таким образом сглаживая его отрицательную реакцию на основное сообщение. Слухи в этом случае «теряют почву», поскольку само руководство говорит неприятные новости, объясняет, какие последствия для коллектива они могут иметь и что делается для смягчения ситуации.

Типичными темами слухов в организации являются предстоящие сокращения, возможные изменения в структуре организации, предполагаемые перемещения по службе, способы наказания за разного рода нарушения (обычно опоздание) и др.

Следует подчеркнуть: худшее, что может случиться с организацией, — это то, что ее сотрудники, не доверяя руководству, ищут и, что самое печальное, находят другие источники информации. Это значит, что руководство не считается со своим персоналом, но и персонал не может доверять такой организации. Падает уровень лояльности, снижается производительность, нарастает напряженность в коллективе.

Однако есть и положительная сторона в природе возникновения и распространения слухов, которую специалист по внутрикорпоративным связям с общественностью должен учитывать и в некоторых случаях успешно применять в своей работе. Слухи как разновидность именно неформальной коммуникации вызывают доверие сотрудников, особенно в российском обществе, которое относится к типу высококонтекстуальной культуры (см. раздел I, гл. 2). Поэтому в некоторых случаях для борьбы с негативными слухами можно использовать позитивные контрслухи. А иногда такую «утечку информации» делают намеренно, чтобы подготовить коллектив для важной официальной информации.

### **Вопросы и задания**

1. Почему устная коммуникация является наиболее эффективным способом общения?
2. Какие технологии и инструменты внутрикорпоративных связей с общественностью опираются на устную коммуникацию? В чем их особенности?
3. Проводятся ли у вас в организации собрания трудового коллектива и встречи с руководством (встречи декана со студентами, собрания группы и т.д.)? Насколько эффективны эти мероприятия в плане формирования положительного имиджа организации и личного имиджа руководителя?
4. Разбейтесь на пары и, сидя спиной друг к другу, разыграйте следующие ситуации телефонного разговора.
  - а) менеджер отдела управления персоналом звонит в отдел связей с общественностью, чтобы поинтересоваться, как идет подготовка корпоративного праздника, потому что к нему уже стали обращаться сотрудники с вопросами о том, когда он будет, смогут ли они привести на праздник свои семьи, предусмотрен ли фуршет и т.д.;

- б) менеджер по связям с общественностью звонит личному помощнику Генерального директора и просит назначить ему встречу, чтобы обсудить с ним возможности проведения с директором индивидуального тренинга по общению со СМИ. У директора очень плотный рабочий график;
  - в) менеджер по связям с общественностью потратил много сил, чтобы добиться озеленения интерьера офисов компании. Но в последнее время он замечает, что растения начинают вянуть. Совершенно очевидно, что это результат либо неграмотного ухода за ними, либо его полного отсутствия. Менеджер по связям с общественностью звонит директору отдела администрирования, чтобы выяснить ситуацию.
5. Какие особенности у такой разновидности устной коммуникации, как слухи? Как они сказываются на работе организации?

## Глава 3

### Письменная коммуникация

Среди внутрикорпоративных каналов коммуникации есть более и менее привычные и распространенные. Что касается письменной коммуникации, то одним из наиболее традиционных каналов, как в больших, так и в малых организациях, является *Доска объявлений*, особой чертой которой является то, что она придает приказам, распоряжениям и другим видам управленческой документации оттенок неформального обращения: во всяком случае, уровень официального «указания свыше» снижается уже тем обстоятельством, что на той же самой доске, рядом с последним приказом, вполне может разместиться объявление клуба по интересам.

Доска объявлений точно моделирует специфику корпоративного общения данного коллектива: сам набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн четко определяют круг вопросов, выносимых руководством для оперативного информирования. С другой стороны, ответственные объявления показывают, насколько эффективна обратная связь взаимодействия управленцев и управляемых. Достоинство Доски объявлений — оперативность воздействия на мнение и поведение малых групп, высокая степень персонализации обращения. Дух корпоративного единства особенно поддерживают поздравления от имени руководства, соболезнования, объявления о благотворительных акциях (сбор пожертвований, учреждение стипендии и фондов фирмы или компании и пр.).

Эффективность Доски объявлений как канала коммуникации во многом определяется степенью ее обновляемости. Большое число объявлений, приказов, рекламных материалов на доске создают «информационный шум», который затрудняет восприятие новых сообщений.

Поэтому необходимо не только вывешивать злободневные объявления, но и снимать их, когда они теряют свою актуальность.

Очень важно выбрать место для Доски объявлений и постараться «оседлать» поток сотрудников. Так, например, в ИКЕА Доски объявлений располагаются около столовой для сотрудников — хотя бы раз в день каждый работник проходит мимо и замечает новые материалы. На доске обычно вывешиваются объявления различного рода, вакансии в магазине или в сети ИКЕА, фотографии новичков с названием отдела, отчеты о групповых поездках с фотографиями. Кроме того, существует традиция вывешивать на Доску объявлений вырезки из журналов, где российские звезды сфотографированы у себя дома, а часть обстановки представляют товары ИКЕА.

Важную мотивирующую функцию выполняет *Доска почета*, на которой вывешиваются фотографии наиболее отличившихся сотрудников, а также победителей в разных корпоративных конкурсах.

*Информационные листовки*, изготовленные средствами современной полиграфии (принтер, ксерокс, фотокопия), эффективны своей оперативностью. Вложенная в экземпляры свежего тиража журнала или газеты листовка предоставляет намеченной малой группе, определенному сегменту целевой аудитории новейшие дополнения к ранее высказанным идеям, изменения или коррекцию высказываний руководства, зафиксированного журнальным интервью, подготовленным задолго до выхода последнего номера журнала. Специалисты считают, что листовки способны оперативно отразить до 40% управленческой информации (для сравнения: журналы — 30%, газеты — 12%).

Листовки используются, как правило, для донесения важной информации в кратчайшие сроки. Например, изменения в порядке начисления заработной платы, инструкция по использованию банковской карточки и т.д. Кроме того, листовки часто используют для напоминания сотрудникам, как правильно нужно носить форму. Листовки можно положить в отделе кадров, в лифтовом холле или в столовой для сотрудников.

*Внутренняя корреспонденция* может быть разделена на две группы: служебные письма и записки и имиджевые. Первые пишут сотрудники всех отделов в соответствии со служебной потребностью, если есть необходимость сообщить о каких-либо недостатках, предложениях, сделать запрос или информировать руководство о возникшей проблеме [6, 103–120]. Служебная корреспонденция дает возможность установить двусторонние отношения между руководством и сотрудниками и укрепить вертикальную коммуникацию снизу вверх.

Внутренние служебные письма могут быть написаны на обычной бумаге, а не на бланке организации. В правом верхнем углу пишется имя адресата (инициалы ставятся перед фамилией) и его должность с

указанием подразделения. Основной текст предваряется заголовком. Отступления от этого правила возможны лишь в отдельных случаях, например при адресовании письма частному лицу. Заголовок отражает суть письма и формулируется как ответ на вопрос «о чем?», поэтому всегда начинается с предлога «О».

Письмо завершается подписью автора с указанием его должности. Наименование должности не должно включать в себя название организации или структурного подразделения, если письмо печатается на бланке. Достаточно написать «Декан факультета», «Начальник Управления», «Председатель Правления», «Президент Ассоциации» и т.д.

Расшифровка подписи (инициалы и фамилия) помещается без скобок на уровне последней строки должности или звания у края правого поля. Как и в реквизите «адресата», инициалы ставятся перед фамилией:

Декан факультета  
профессор

М. М. Михайлов

В деловых письмах обязательно проставляется отметка об исполнителе: фамилия (или фамилия, имя и отчество полностью) и телефон лица, подготовившего проект письма, независимо от занимаемой должности. Эти сведения необходимы, потому что у получателя письма могут возникнуть вопросы либо ему может понадобиться дополнительная информация.

Отметка об исполнителе располагается в левом нижнем углу последней страницы письма. Фамилия (без слова «исполнитель» или сокращения «исп.») и полное имя и отчество пишутся на одной строке от края левого поля. Инициалы исполнителя писать не принято, потому что никто не будет просить к телефону «Н. Н.» или «М. М.». Номер телефона (без слова «телефон» или сокращения «тел.» либо «т.») указывается на следующей строке под фамилией. Можно также добавить адрес электронной почты:

Иванова Мария Степановна  
939 10 00  
mivanova@msu.ru

Письма, имеющие приложения, должны также содержать отметку о наличии приложения. Эта отметка помещается между основным текстом и подписью, отделяется сверху и снизу двумя—четырьмя межстрочными интервалами и начинается от края левого поля без абзацного отступа.

Если приложение упомянуто в основном тексте письма (например: «Направляю Вам инструкцию по противопожарной безопасности»), отметка о наличии приложения имеет следующий вид:

Приложение: на 2 л. в 1 экз.

Если приложение не упоминается в основном тексте, то отметка о наличии приложения содержит не только сведения о количестве листов и экземпляров, но и наименование приложения:

Приложение: инструкция по противопожарной безопасности на 2 л. в 1 экз.

Не следует игнорировать и рукописные записки, которые оказывают большое эмоциональное воздействие. Несколько строк, написанных от руки, в которых содержится похвала руководства, признание заслуг сотрудника, выполняют важную мотивирующую функцию. Понятно, что здесь уже не выдерживается формальный стиль общения.

Не всегда письма работодателю идут по служебным каналам. Если в организации существует напряженность и сотрудники с нежеланием относятся к открытому обсуждению возникших проблем, то целесообразно установить *ящик предложений*, в который могут попасть и анонимные обращения к работодателю. Этим же целям служит *персональная папка руководителя*, которая находится в канцелярии и доступна всем сотрудникам. Ее можно использовать для передачи конфиденциальной или иной информации, предназначенной для руководителя.

Имиджевые записки и письма пишут сотрудники отдела связей с общественностью или отдела персонала. К имиджевой корреспонденции относятся поздравительные письма от имени руководства. Поздравления с Новым годом, юбилеем, особым достижением сотрудника, подписанные руководителем организации, служат важным инструментом мотивации персонала, так как они означают публичное признание его заслуг.

Специалист по связям с общественностью нередко готовит приглашения на корпоративные праздники и другие специальные мероприятия. Так же как и любое деловое письмо, приглашение начинается с обращения, которое размещается в центре строки, и завершается восклицательным знаком.

Если невозможно подготовить именные приглашения в силу многочисленности гостей, то текст начинается сразу же с основной части, например:

Компания «Крочет Лимитед» имеет честь пригласить Вас на корпоративное празднование Нового года, которое состоится 20 декабря в 17.00 в отеле «Норд» (ул. Ленская, дом 17, зал «Морозовский»).

При составлении приглашения необходимо дать ответы на пять основных вопросов, которые обеспечивают полноту информации: Кто? (Компания «Крочет Лимитед»); Что? (Корпоративный праздник); Где? (В отеле «Норд» на ул. Ленская, дом 17, зал «Морозовский»); Когда? (20 декабря в 17.00); Почему? (В связи с наступающим Новым годом).

В приглашении можно указать краткую программу мероприятия, в каком костюме следует прийти, а также на обороте приложить карту проезда.

Приглашение такого рода, конечно же, не печатается на бланке организации. Для него специально продумывается красивое оформление, которое должно привлекать внимание своей формой, цветовым оформлением или дизайном. Текст печатается типографским способом с использованием необычного шрифтового оформления, а имя адресата следует писать от руки.

**Годовой отчет** является относительно новым и менее распространенным средством донесения организационной информации до сотрудников в российских компаниях, в то время как зарубежные фирмы давно его используют. Такой отчет готовится к ежегодному собранию акционеров. Когда-то это был довольно объемный печатный текст, содержащий большой объем фактической и финансовой информации, дающий акционерам и инвесторам представление о результатах работы компании в прошедшем году. В настоящее время годовой отчет — это красочный буклет, который не только распространяется на собрании акционеров, но и служит инструментом информирования о деятельности организации других целевых аудиторий, например, финансовых кругов, государственных структур, клиентов настоящих и потенциальных, а также сотрудников.

Часто специально для персонала готовится свой вариант годового отчета, который ориентирован на интересы и ценности именно этой целевой аудитории. Таким образом, годовой отчет выполняет не только информационную функцию, отражая деятельность и значительные события компании в течение года, но и мотивационную функцию, поскольку он формирует у персонала чувство корпоративной причастности, гордости и патриотизма.

Первое, что следует подчеркнуть, — это мультимодусность текста годового отчета: использование фотографий и рисунков, диаграмм и графиков, разнообразие цветового и шрифтового оформления требуют привлечения к созданию годового отчета художника, фотографа, редактора. Именно поэтому многие компании обращаются в PR-агентства с заказом на изготовление годового отчета. PR-агентства либо имеют в своем штате, либо постоянно сотрудничают с соответствующими специалистами, которые могут профессионально разработать дизайн и выполнить качественный годовой отчет.

Менеджер по связям с общественностью, работающий в организации, должен держать эту работу под своим контролем и быть в состоянии ее оценить. Кроме того, в его функции входит помощь PR-агентству в проведении исследования и сборе необходимой информации. Следовательно, второе, что следует знать специалисту по связям с об-

шественностью, — какого рода информация должна быть представлена в годовом отчете.

Тип информации и структура годового отчета зависят от характера организации. Обычно в годовой отчет корпорации включаются данные о результатах ее производственной деятельности в прошедшем году, обсуждение общей стратегии деятельности организации, описание ситуации на рынке и планов на будущее. При этом информация подается как в текстовой, так и в числовой форме.

Структура годового отчета корпорации, как правило, включает в себя следующие компоненты:

1. *Обращение главы организации к акционерам*, которое сопровождается его фотографией и представляет собой краткое изложение основных результатов работы организации за отчетный период, намечает перспективы ее деятельности в будущем году. Этот текст — образец устной письменной речи. Он невелик по своему объему, обычно одна страница в типографском варианте. Как правило, чтобы подчеркнуть персонализированный характер текста, в конце ставится факсимильная роспись руководителя организации, от имени которого написано обращение.

2. *Раздел, посвященный производственной деятельности организации в отчетном году*. В этом разделе речь идет о ситуации на рынке и положении на нем организации, о том, как осуществлялась деятельность организации (общие результаты, достижения, объяснение неудач), какие изменения в структуре бизнеса произошли за минувший год. Здесь же формулируются задачи менеджмента на следующий год.

При этом если организация работает в нескольких направлениях, например крупные корпорации занимаются производством разных видов продуктов (продукты питания, косметика, напитки и т.д.), то каждое направление должно быть освещено отдельно. Иногда в этом случае целесообразно представлять информацию в отдельных главах. Так, например, банки посвящают отдельные главы отчета работе с корпоративными клиентами, с физическими лицами, кредитной политике и т.д. Компания *Bass PLC*, которая занимается гостиничным бизнесом (ей принадлежит сеть гостиниц *Holiday Inn*), производством безалкогольных напитков, пива, индустрией развлечения и имеет собственную сеть пабов, каждому направлению деятельности посвятила в своем отчете отдельную главу и кратко, но достаточно полно описала ситуацию в каждом сегменте рынка. В этом разделе приводятся графики и диаграммы, которые облегчают восприятие информации.

3. *Раздел, посвященный работе с персоналом*. Даже если печатается отдельный годовой отчет для сотрудников, там есть такой раздел. Каждая компания стремится показать в отчете, что одна из ее главных ценностей — это ее сотрудники. Поэтому в данном разделе рассказывается

о том, что сделано для работников организации в отчетном году: как выглядит социальный пакет, какие виды повышения квалификации были организованы, как сотрудники участвуют в управлении компанией и т.д. Приведем в качестве примера фрагмент этого раздела.

«Постоянно расширяющаяся сеть филиалов и отделений Банка АВС, введение новых видов услуг вызвали новый приток клиентов Банка, а следовательно, и потребность в новых квалифицированных специалистах и повышении квалификации уже работающих в Банке менеджеров. Поэтому в 2009 г. особое внимание уделялось кадровому составу сотрудников.

Набор новых сотрудников велся преимущественно из числа перспективной вузовской молодежи и учащихся специализированных средних учебных заведений. Образовательный уровень работников Банка в минувшем году заметно повысился: 98% сотрудников имеют высшее образование в таких областях, как финансы, экономика, право. <...> В 2009 г. 80% сотрудников повышали квалификацию, участвуя в семинарах и курсах, организованных ведущими мировыми банками. Обучение персонала, повышение его квалификации осуществляется также в собственном Учебном центре, который располагает необходимой технической учебно-методической базой, квалифицированными преподавателями и отлаженной системой подготовки, разработанной специалистами Банка. <...>

Важнейшим направлением кадровой политики Банка является повышение привлекательности труда банковского работника путем создания оптимального морально-психологического климата, развития корпоративной культуры, повышения социальной защищенности банковских служащих. В Банке успешно действует Профессиональный союз сотрудников Банка, который выражает и защищает интересы работников, их социально-экономические права. <...>»

#### *4. Раздел, посвященный благотворительной деятельности организации.*

Социальная ответственность стала нормой деятельности каждой крупной компании, что, естественно, отражено в ее годовом отчете. Многие организации выступают спонсорами различных спортивных и культурных мероприятий, оказывают помощь социально незащищенным группам населения: детям-сиротам, ветеранам-пенсионерам, инвалидам. Некоторые поддерживают большие социальные программы, направленные на решение сложных проблем, с которыми сталкивается общество. Например, компания «Нестле» поддерживает образовательную программу для детей «Разговор о правильном питании», разработанную Институтом возрастной физиологии Российской Академии образования.

Результаты благотворительной деятельности также находят отражение в годовом отчете. Как правило, в этом разделе много фотографий, иллюстрирующих участие организации в общественной жизни города или региона, где она функционирует.

5. *Раздел, посвященный финансовому положению организации.* Это очень важный раздел отчета, свидетельствующий о стабильности развития организации. Финансовая информация будет изучаться как инвесторами, кредитными организациями, так и потенциальными акционерами компании. Поэтому помимо текстового финансового обзора в годовой отчет включаются в составе отдельной главы такие финансовые документы, как балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, отчет о чистом доходе, т.е. после выплаты всех налогов, и т.д. Эти сведения представлены в виде таблиц с соответствующими заголовками.

Данный раздел чрезвычайно важен в плане внутрикорпоративных связей с общественностью, потому что сотрудники очень внимательно его читают и делают соответствующие выводы. Поэтому он требует особого отношения со стороны отдела связей с общественностью. Обеспечить финансовую прозрачность организации, которая будет залогом лояльного отношения не только внешних аудиторий, но и персонала.

В этот раздел включается также официальное заключение независимой аудиторской компании, которая проводила проверку финансового состояния организации, на бланке с факсимильной подписью главы аудиторской компании и указанием даты проверки.

6. *Реквизиты организации.* Годовой отчет обязательно содержит официальный адрес организации, ее телефон, факс и адрес электронной почты. На обложке отчета должен быть указан логотип. Иногда на внутренней стороне первой страницы обложки указывают миссию организации.

Если тактическая задача годового отчета заключается в информировании целевой аудитории о деятельности компании за истекший год, то стратегическая — в продвижении ее положительного имиджа как процветающей и стабильно развивающейся организации. Поэтому менеджер по связям с общественностью должен стремиться к тому, чтобы и содержание, и оформление годового отчета оставили у его читателя наиболее благоприятное впечатление. Безупречность стиля, грамотность и четкость в изложении наряду с оригинальным дизайном являются залогом успеха.

Продолжая обсуждение инструментов и технологий связей с общественностью, основанных на письменной коммуникации, рассмотрим более подробно возможности *корпоративной рекламы*. Дело в том, что среди источников информации, доступных как внешним, так и внутренним целевым аудиториям организации, особое место принадлежит разнообразным информационно-рекламным материалам, которые подготовлены самой организацией. Красочные буклеты и листовки, солидные информационные справочники и энциклопедии позволяют представить широкой общественности весь спектр деятельности организации, ее историю и достижения. При этом важно то, что данный рычаг

воздействия на общественное мнение находится в полной власти организации.

Вообще корпоративная реклама бывает двух видов:

- 1) реклама, создающая потребность не в конкретной марке товара, а в полном товарном ассортименте;
- 2) реклама, проводимая под руководством отдела по связям с общественностью в интересах создания позитивного отношения и атмосферы доброжелательности по отношению к компании.

В контексте внутрикорпоративных связей с общественностью нас интересует второй вид корпоративной рекламы, которая представляет собой комплекс информационно-рекламной продукции, направленный на создание и продвижение корпоративного имиджа и/или имиджа товара и доступный как внешним, так и внутренним группам общественности.

Корпоративная реклама выполняет одну или несколько функций одновременно:

- создает новый или оживляет старый корпоративный имидж;
- формулирует позицию организации по какому-либо важному для существования и процветания организации вопросу;
- повышает статус организации, демонстрируя ее связь с решением общих задач;
- усиливает финансовое положение организации.

Корпоративная реклама занимает большое место в коммуникационной работе организации, поскольку она позволяет широко и ярко представить ее деятельность, легко адаптируясь к интересам разных групп общественности. Чем значительней организация, тем больше вероятность, что она имеет самостоятельную программу корпоративной рекламы.

Следует подчеркнуть, что корпоративная информационно-рекламная продукция коммерческих и некоммерческих организаций имеет свою специфику и по ряду параметров различается, хотя цель у них одна — сформировать и продвинуть корпоративный имидж и/или имидж товара. Сравним информационно-рекламные материалы корпорации и государственного университета и определим их особенности. Начнем с классификации информационно-рекламных материалов, что поможет четче описать их содержание и особенности структуры.

Прежде всего, следует различать *универсальные* и *специальные* информационно-рекламные материалы. Первые носят общий характер и рассказывают об организации в целом. Вторые посвящены отдельным аспектам ее деятельности. В случае университета это, например, рекламные буклеты, в которых описывается печатная продукция университета или его профессорско-преподавательский состав, представлен перечень

образовательных услуг, предлагаемых университетом. Корпорация предлагает каталоги, с помощью которых клиент может познакомиться с линейкой предлагаемых товаров.

Универсальные рекламные буклеты, «раскладушки» и брошюры строятся по одной схеме:

- история организации (университета/корпорации);
- структура (университет — руководство, факультеты, институты, инфраструктура; корпорация — руководство, региональные отделения, отделы и производственные структуры);
- характеристика персонала (университет — профессорско-преподавательский состав; корпорация — профессионализм менеджмента, инженерно-технического состава и т.д.);
- материально-техническая база (университет — научный парк, лаборатории, библиотечный фонд, компьютерная оснащенность; корпорация — производственные мощности, технический парк);
- проекты (университет — научная работа; корпорация — разработка новых товаров);
- связи с другими организациями (университет — международные связи, связи с профессиональным сообществом, вузами-партнерами, государственными структурами; корпорация — связи с бизнес-партнерами, с местным сообществом);
- традиции, достижения и награды.

В последнее время такая общая информация, причем довольно объемная, часто представляется в электронной форме на дисках в красивых футлярах с логотипом организации и ярким оформлением. Диск, помимо всего прочего, может служить и корпоративным сувениром.

Специальная печатная продукция строится по тематическому принципу (буклет, информирующий о печатной продукции, каталог товаров), либо материал располагается в алфавитном порядке (биографический справочник).

По параметру целевой аудитории информационно-рекламные материалы можно разделить на *дифференцированные* и *недифференцированные*. Последние не выделяют особо какой-либо аспект деятельности организации, в то время как первые, ориентируясь на интересы определенной целевой аудитории, делают акцент на тех моментах, которые важны именно для нее. Так, в случае университета по типу целевой аудитории можно выделить, например, информационно-рекламные материалы для:

- абитуриентов;
- иностранцев, желающих получить образование в России;
- студентов-первокурсников и т.д.

В случае абитуриентов на первый план выдвигаются специальности, по которым готовит университет, условия поступления (перечень вступительных экзаменов, план бюджетного набора, условия заключения контракта), перечень документов для представления в приемную комиссию.

В материалах для абитуриентов-иностранцев помимо описания образовательных услуг и условий поступления и обучения особо оговариваются плата за обучение, проживание, медицинское обслуживание, а также предоставляемые университетом возможности для отдыха и занятий спортом.

Став студентом, вчерашний абитуриент, даже прочитавший рекламный буклет университета, будет, тем не менее, искать такую специфическую информацию, как сведения о работе деканата и учебной части, студенческих организациях, существующих в университете, сроки и документы, необходимые для оформления банковской карты, без которой нельзя получить стипендию, и т.д. Такой «путеводитель первокурсника» (см. раздел II, гл. 6) является для студента полезным советчиком в первые дни в университете, а для университета — эффективным способом приобщения первокурсника к жизни учебного заведения, в котором ему предстоит провести несколько лет. Чем раньше молодой человек станет ощущать себя частью большой университетской семьи, тем более устойчивым в его сознании станет имидж его *alma mater*.

Дифференцированные информационно-рекламные материалы корпорации представлены каталогами товаров и прайс-листами, которые предназначены для разных категорий клиентов, например, корпоративных и индивидуальных клиентов, представителей оптовой торговли и розничных продаж. Примером дифференцированных информационно-рекламных материалов ОАО «Российские железные дороги» являются буклеты дорог разных направлений: Октябрьская, Горьковская и т.д.

Информационно-рекламные материалы можно далее подразделить на *рутинные* и *нерутинные*. К первым относятся многочисленные буклеты, листовки и справочники, которые должны регулярно обновляться, потому что в организации постоянно происходят какие-то изменения. Например, в университете появляются новые факультеты, расширяется или сокращается план приема, изменяется набор приемных экзаменов. Университет получает правительственную награду, или научные достижения его преподавателей отмечены премиями, или даже просто он расширился и изменился его почтовый адрес — все должно быть немедленно отражено в рутинной информационно-рекламной продукции.

Корпорация также может изменить почтовый адрес, но в ее случае важнее отметить изменения в ассортименте предлагаемых товаров и услуг, системе оплаты товаров, способов их доставки.

Нерутинные информационно-рекламные материалы готовятся по особому поводу. Так, например, в Великобритании университет выпускает специальный буклет, в котором описан визит в него королевы или члена королевской семьи. Фотографии встречи королевы с профессорами и студентами университета, ее высказывания относительно его деятельности составляют содержание такого буклета, который добавляет значимости имиджу университета.

Часто нерутинные информационно-рекламные материалы готовятся в связи с юбилеем организации.

В качестве примера можно привести перечень информационно-рекламных материалов, подготовленных к 250-летию Московского государственного университета. Помимо красочного проспекта на двух языках, на каждой странице которого рассказывается об определенном факультете или институте университета, были опубликованы многочисленные информационные материалы, включающие биографический словарь «Ученые Московского университета — действительные члены и члены-корреспонденты Российской академии наук. 1755–2004», энциклопедический справочник «Московский университет в женских лицах. 1755–2005», трехтомную «Летопись Московского университета», отдельные энциклопедии факультетов Московского университета.

Особо следует упомянуть двухтомный биографический словарь «Профессора Московского университета. 1755–2004», который представляет собой уникальное издание, устанавливающее «связь времен». Подобный «Словарь» был сделан к 100-летию Московского университета профессором Степаном Петровичем Швыревым. Изданием нынешнего «Словаря», как отмечает ректор Московского университета **В. А. Садовничий** в Предисловии, «в историю Московского университета и России возвращены сотни имен людей, которые верно и с полной отдачей всех жизненных сил служили СЛАВЕ и ЧЕСТИ нашего ОТЕЧЕСТВА».

Граждане страны, не знающие ее истории, не могут быть ее патриотами. Студенты и сотрудники университета, не знающие его истории и имен ученых, которые внесли вклад в его развитие, не могут в полной мере ощутить себя «людьми университета». Поэтому чрезвычайно велика роль таких публикаций, которые позволяют как бы с высоты птичьего полета охватить жизнь университета и сделать ее достоянием широкой общественности, что способствует укреплению имиджа университета как во внутренней, так и во внешней среде.

В качестве примера нерутинных информационно-рекламных материалов корпорации можно привести некоторые издания, подготовленные ОАО РЖД для своего двойного юбилея в 2001 г. — 100-летия завершения строительства Транссибирской магистрали и 150-летия

открытия движения на первой в стране железной дороге Санкт-Петербург — Москва.

Был издан специальный выпуск федерального справочника «Железнодорожный транспорт России» под названием «Великие стальные магистрали России». Справочник открывается обращениями Президента РФ, Председателя правительства РФ, Председателя Исполнительного Комитета Содружества Независимых Государств, Святейшего Патриарха Московского и всея Руси и Министра путей сообщения Н. Е. Аксененко. Далее читатель найдет очень интересную информацию о строительстве и современном состоянии первой железнодорожной магистрали России — Октябрьской железной дороги и Транссиба. Однако этим содержание справочника не исчерпывается. Глава 8 («Российские дороги: Планы и перспективы»), Глава 9 («Реформа и люди») и Глава 10 («Реформирование железнодорожного транспорта») рассказывают, как в настоящее время работает компания, какие достижения были ею сделаны, как она планирует развиваться в будущем в условиях реформирования железнодорожного транспорта и экономики в целом.

С точки зрения контекста настоящей дискуссии особенно интересен раздел, посвященный сотрудникам ОАО РЖД. Отраслевая программа содействия занятости на железных дорогах России, система образовательных учреждений в отрасли показывают пути развития и повышения квалификации, открытые для персонала компании. Целый раздел посвящен описанию деятельности профсоюзов и социальной политики, проводимой компанией. Совершенно ясно, что Глава 9 («Реформа и люди») будет интересна не только и не столько внешним аудиториям, сколько собственным сотрудникам ОАО РЖД.

Еще одним примером нерутинных рекламно-информационных материалов этой компании является двуязычный альбом «Великий Сибирский путь», содержащий большое число фотографий, отражающих историю строительства Транссибирской железной дороги. То обстоятельство, что альбом написан на русском и английском языках, придает ему дополнительную ценность, так как, поскольку в альбом включено много уникальных фотографий конца XIX и начала XX в., он может быть прекрасным корпоративным подарком для иностранных гостей компании.

Понятно, что как по объему и характеру информации, так и по способу ее представления между листовкой, которая распространяется на «Дне открытых дверей» университета или на выставке, где представлена продукция корпорации, и большими юбилейными энциклопедическими справочниками существует громадная разница. Поэтому необходимо различать информационно-рекламные материалы по *формату*. В зависимости от объема и формы подачи информации выделяются следующие типы информационно-рекламных публикаций:

- рекламные буклеты;
- брошюры;
- проспекты;
- рекламные «раскладушки»;
- рекламные листовки;
- плакаты;
- схемы и карты;
- энциклопедии;
- справочники;
- факт-листы (фактические справки).

Та же информация, которая подана в рекламном буклете в форме текста, в факт-листе предстает в виде перечня важных дат, статистики, наименований подразделений университета/корпорации. Если проспект довольно подробно рассказывает о факультетах, то карта-схема университетского кампуса дает представление об их пространственном расположении, иногда даже об архитектурном облике зданий, в которых они расположены.

Большое справочное издание, например справочник Тамбовского государственного университета имени Г. Державина, даст наиболее полное представление об университете, рассказав о его истории, факультетах и кафедрах, жизни студентов и перспективах развития, будет долго служить университету, поддерживая и продвигая его имидж в обществе. Листовку, полученную на выставке «Образование и карьера», вероятнее всего, скоро выбросят, потому что таких листовок на выставке распространяют много, и посетители часто берут их, поддаваясь желанию что-то унести с выставки в качестве сувенира. Но и она выполняет ту же функцию.

Следует подчеркнуть, что независимо от объема издания полиграфия информационно-рекламной продукции должна быть безупречной. Хорошая, в большинстве случаев глянцевая бумага, четкий шрифт, выразительное расположение текста на странице, яркие иллюстрации служат залогом того, что с этими материалами не только познакомятся, но их будут хранить и передавать другим.

Переходя к лингвистическому анализу информационно-рекламной продукции организации, следует сразу же подчеркнуть, что корпоративная реклама университета резко отличается от коммерческой рекламы, используемой корпорацией. Для коммерческой рекламы характерны такие черты поэтики постмодернизма, как неточность, фрагментарность, карнавализация, интертекстуальность и ироничность. Рекламные материалы университета более информативны и строги по форме (как вербальной, так и невербальной) подачи информации. Здесь мы не найдем языковой игры (характерной для коммерческой рекламы), страте-

гия которой ориентирована на достижение комического или гедонистического эффекта, что совершенно неуместно в случае информационно-рекламных материалов учебных заведений. Цель многочисленных буклетов и листовок — продвигать положительный имидж университета путем информирования общественности о его деятельности и привлекать максимально большое число абитуриентов, однако достижение этой цели должно быть абсолютно корректно, так как субъект имиджа — академическая организация.

Лишь одна черта совершенно определенно роднит информационно-рекламную продукцию университета с коммерческой рекламой корпорации: в большинстве случаев мы имеем дело с креолизированным текстом, т.е. текстом, в котором органично сочетаются вербальные и невербальные средства передачи информации. Невербальный компонент выполняет главную функцию текстов этого рода — привлекает внимание клиента и возбуждает его интерес. Вербальный компонент, давая клиенту возможность получить довольно большой объем информации, мотивирует его к определенным действиям. В целом мультимодусность текста рекламы имеет одну цель — внедрить в сознание реципиента сообщения определенную идею, используя при этом разные способы передачи информации, что способствует усилению эффекта речевого воздействия.

Как известно, по способу передачи информации невербальные элементы подразделяются на две группы: *наборные* и *изобразительные*. К первым относятся шрифт (характер, форма и кегль шрифта, его цвет, особенно в контрасте с фоном), пробелы между словами, поля, декоративные элементы (линейки, образующие рамки, орнаменты, украшения, условные обозначения, заложенные в каталоги компьютерных шрифтов). Ко вторым — фотографии и рисунки [2, 82–107].

При анализе креолизированного текста следует принять во внимание следующие параметры:

- пространственное расположение изобразительных элементов по отношению к тексту;
- тип введения изобразительного элемента в текст;
- характер наборных элементов;
- семантику изобразительного элемента;
- связь вербального и невербального компонентов текста;
- коммуникативный эффект, производимый комбинацией вербального и невербального компонентов текста.

Как правило, невербальные средства коммуникации служат фоном для текста, благодаря которому последний приобретает дополнительные экспрессивно-эмоционально-оценочные обертоны. Для этой цели используются изобразительные невербальные элементы. Прежде все-

го, это фотографии — фотографии организации (университета, его библиотеки и лабораторий, спортивных залов и клуба; офисного здания корпорации, производственных помещений, мест рекреации для сотрудников), с одной стороны, и людей, работающих в этой организации, — с другой. В университете это студенты, аспиранты и преподаватели, в корпорации — представители руководства, офисные сотрудники, технический персонал, рабочие на производстве. Фотографии придают достоверность и документальность всему описанию. Рисунки чаще используются как декоративный элемент.

Фотографии обычно располагаются в непосредственной близости с фрагментом текста, посвященного соответствующей теме. Значительно реже фотография или рисунок являются фоном, на котором печатается текст.

В целом по отношению к вербальной информации фотографии и рисунки выполняют следующие *функции: повторение, дополнение, выделение и противопоставление*. При повторении наблюдается полное совпадение признаков, присвоенных объекту в вербальном и визуальном аспектах, например в разделе, посвященном материально-технической базе университета, помещается фотография читального зала или компьютерного класса. О них же говорится и в самом тексте.

Рассказ об испытании железнодорожного моста через реку Иртыш в упомянутом альбоме «Великий Сибирский путь» сопровождается фотографией «Испытание первого пролета моста через реку Иртыш», изображающую цепочку тяжелых паровозов, которые стоят на небольшом отрезке строящегося моста. Таким образом, читатель реально видит, как проходят такие испытания.

В случае дополнения различные свойства, описываемые вербально и невербально, расширяют общий объем информации. Так, например, фотографии просторных залов Самарского вокзала как бы продолжают сформулированную в основном тексте буклета мысль о том, что РЖД большой объем финансовых средств тратит на обновление инфраструктуры. А фотографии студентов в аудитории и на археологических раскопках удачно дополняют текст об историческом факультете, который сообщает о вкладе этого факультета в подготовку профессиональных историков.

Что касается функции выделения (модификации), то она имеет своей целью акцентирование важности некоторых свойств, использованных для описания объекта. В качестве примера можно привести фотографию рукописных книг, хранящихся в фондах библиотеки университета, в разделе буклета, посвященном описанию библиотеки. В тексте сообщается лишь о том, что ее фонды насчитывают около 8 млн книг, но по фотографии читатель сам сделает заключение о ценности этих фондов.

В альбоме «Великий Сибирский путь» находим много фотографий, которые помогают читателю сосредоточиться на отдельных фрагментах и эпизодах этого грандиозного события. Например, текст: «Всего на Забайкальской дороге построили 1132 искусственных сооружения, в том числе 490 деревянных, 546 каменных и 86 железных. Все большие мосты были металлическими за исключением деревянного моста через реку Иркут. Самый длинный мост Забайкальской железной дороги длиной в 256 сажень соорудили через реку Селенгу», — иллюстрируется фотографией ажурного портала моста через реку Селенгу, которая придает особую выразительность сухим цифрам фактологического текста.

И наконец, функция противопоставления реализуется при несопадении вербальной и невербальной информации. В случае рекламно-информационной продукции организаций функция противопоставления, весьма часто реализуемая в медийных текстах с целью создания иронии, не находит своего выражения.

Наборные элементы используются, прежде всего, для представления фирменного стиля организации. Логотип, фирменная цветовая гамма придают визуальное единство всем информационно-рекламным текстам организации. Кроме того, следует отметить использование графических средств, организующих текст: рамки, выделенные линиями или цветом наиболее значимые для организации фрагменты текста, орнамент, придающий дополнительную эстетическую ценность буклету или «раскладушке».

Выше уже говорилось о семантике изобразительного элемента: фотографии дают представление о внешнем облике организации, ее людях, производственном процессе. Следует, однако, особо остановиться на характере фотографий руководителей и сотрудников организации.

Если фотографии, связанные с учебным процессом в университете или производственным процессом в корпорации, сюжетны, то фотографии руководителей и сотрудников очень часто заимствуются из личных дел, т.е. представляют собой жанр «фотографии для документов». Строгое выражение лица и определенный ракурс съемки делают такие фотографии неестественными, и они не соответствуют общему характеру рекламного текста. Даже в случае биографических словарей таких фотографий следует избегать.

Что касается связи вербального и невербального компонентов, то необходимо подчеркнуть, что, хотя в рекламных материалах организации мы и имеем дело с фотографиями, т.е. с визуальными документами, нельзя говорить об их полной самостоятельности, поскольку в рекламном и медийном тексте невербальный компонент является знаком и выполняет определенную семиотическую функцию. Одной из особенностей невербального компонента как знака является то, что он равен самому себе. Фотография студентов с преподавателем в момент заня-

тия — это не изображение занятия вообще, а фотография студентов и конкретного преподавателя *данного* факультета, наилучшим образом демонстрирующая преимущества учебы на этом факультете.

Особенностью многих знаков невербальной коммуникации в составе рекламного или медиатекста является то, как отмечает Р. Барт, что «они не принадлежат какому-то определенному коду, в результате чего мы оказываемся перед лицом парадоксального феномена... — перед лицом *сообщения без кода*». А это значит, что многие знаки в составе текстов этого рода существуют «здесь и сейчас», будучи встроены в структуру текста в целом, который собственно и определяет их содержание.

Фотографию нельзя рассматривать в полном отрыве от других невербальных компонентов и от вербальной составляющей текста, иначе текст раздробится на ряд самостоятельных элементов и перестанет существовать как единое целое. Конечно, можно вычленив отдельный элемент, вербальный или невербальный, но в этом случае изменяется его сообщение или метасообщение, а сам элемент, приобретая самостоятельность, также теряет часть своего содержания. Так, например, фотография, запечатлевшая момент зажигательного грузинского танца, безусловно, имеет свою собственную семантику и эстетическую ценность, и зритель наверняка будет восхищаться мастерством исполнитель. Однако, предваряя текст о факультете искусств, она приобретает дополнительное значение — студенты этого факультета не только изучают теорию и историю культуры, но и сами будут ее носителями, профессионалами в области искусства.

Вербальные и невербальные элементы могут как бы нанизываться на общий стержень некоего образа, который в свою очередь внедряет определенную идею в сознание реципиента информации. Таким образом, каждый из элементов важен в силу того, что является частью целого, которое выражает определенную идею. О каком-то отдельном элементе мы можем говорить только тогда, когда мы осознаем эту идею, причем последняя не представляет собой механическое и хаотическое соединение значений элементов. Все элементы соотносятся друг с другом, и только в единстве общей идеи они приобретают определенный смысл. Идея же, выраженная в рекламном тексте сочетанием невербальных и вербальных компонентов сообщения, представляет собой концептуальный план имиджа субъекта организации.

Следовательно, коммуникативный эффект, производимый комбинацией вербальных и невербальных компонентов рекламного текста, заключается в формировании и продвижении определенного имиджа. Важно помнить о том, что имидж организации является по своей природе множественным, поэтому в зависимости от того, является ли текст недифференцированным или дифференцированным, он формирует либо достаточно общий имидж организации в целом, либо ее частные

имиджи для отдельных целевых аудиторий. Так, в первом случае имидж можно было бы выразить, например, предложением «N-ский университет является ведущим вузом региона/страны», «Компания N — лидер в данном сегменте рынка», а во втором — «N-ский университет имеет все, чтобы подготовить отличного специалиста» — для абитуриентов, «N-ский университет готовит специалистов, конкурентоспособных на мировом рынке» — для абитуриентов-иностранцев и т.д. или «Компания N — надежный партнер», «Компания N — социально-ответственная компания» и т.д.

Информационно-рекламные материалы организации разнообразны по содержанию, ориентированы на разные целевые группы общественности, выполняют разные функции. Но в одном они едины — все они направлены на формирование и продвижение положительного имиджа организации в обществе, частью которого являются ее сотрудники.

### **Вопросы и задания**

1. Какую роль выполняет внутрифирменная корреспонденция?
2. Напишите от имени руководителя «вашей» организации: а) поздравление сотрудников с Новым годом, б) поздравление сотрудника с пятидесятилетием, в) поздравление победителя программы «Лучший сотрудник месяца».
3. Какие разделы содержит годовой отчет организации? Какую роль играет раздел, посвященный персоналу?
4. Некоторые компании размещают свои годовые отчеты в Интернете. Найдите такой отчет и рассмотрите его.
5. Опишите классификацию информационно-рекламных материалов и приведите свои примеры.

## **Глава 4**

### **Игровые технологии**

Игра сопровождает человека на всем его жизненном пути и является мощным инструментом познания мира и воспитания полноценного члена общества. Особенно много времени уделяется игре в период раннего детства, когда ребенок осваивает правила и модели поведения в обществе. Позднее, в средней и высшей школе, игра используется для развития различных навыков, необходимых человеку в профессиональной деятельности. Но обучение не прекращается с получением аттестата или диплома о высшем образовании. В настоящее время тренинговые технологии, многие из которых основаны на игровых методиках, стали неотъемлемой частью функционирования бизнес-структур.

Внутрикорпоративные связи с общественностью обращаются к игровым методикам, когда необходимо развить командные качества в кол-

лективе организации, качества лидерства у ее руководителей, коммуникативные навыки у менеджеров и т.д. Игровые методики используются и при разработке специальных мероприятий (см. выше), и для преодоления коммуникационных барьеров, существующих в организации. Что же делает игру таким универсальным инструментом в руках отдела по связям с общественностью?

Во-первых, игра представляет собой модель определенной жизненной ситуации. Игра по правилам помогает в обобщенном виде представить основные признаки возможного развития этой ситуации в реальном времени. Такая черта игры позволяет участнику сразу проникнуть в сущность данной ситуации. Во-вторых, поскольку игра является некоей абстракцией, не обусловленной временем, то участник всегда имеет возможность остановиться, проанализировать свои шаги и, в случае необходимости, изменить свое уже принятое решение, если оно было ошибочным. Иначе говоря, если в жизни ошибку исправить, как правило, нельзя, то в игре участник осознает цену ошибок и учится их не делать в аналогичных ситуациях. В-третьих, в игре часто присутствует соревновательный момент и, следовательно, в финале игры кто-то одерживает победу, что оказывает на него сильное эмоциональное воздействие. Закрепление таких положительных эмоций позитивно сказывается в дальнейшем на поведении участника игры. В-четвертых, игра предоставляет участнику возможность запоминать большие объемы информации, так как она включает непроизвольное запоминание: участник не пытается зазубрить определенный содержащий необходимую информацию текст, а проживает ситуацию, в которой этот текст является ее естественным порождением.

Различаются следующие разновидности игр.

**Ролевая игра** — многофункциональная диалоговая диагностическая и коррекционно-тренинговая методика, в которой моделируются условия для выявления определенных психических свойств в ходе условно-игрового взаимодействия участника с другими людьми-партнерами по ролевой игре (*Психологический толковый словарь*).

Ролевая игра предполагает решение творческой задачи, максимально приближенной к реальной жизни, но в рамках заданной ситуации и правил поведения предлагаемых персонажей. Детально прописанная роль («Вам 35 лет, но вы уже достаточно опытный менеджер. В данной компании вы работаете уже 7 лет. К сожалению, у вас не сложились отношения с руководителем отдела продаж»), правдивый сценарий, который отражает реально возникающие проблемы, и открытые цели игры, не ограничивающие участников в их решениях, удовлетворяют главным требованиям игры — реализуется практическое и условное поведение

участников. Ролевая игра помогает участнику посмотреть на свой персонаж со стороны и попытаться сравнить его действия с собственными в аналогичной ситуации.

Преимущество ролевой игры заключается в том, что многие люди стесняются действовать в предлагаемых обстоятельствах от собственного лица. Роль позволяет им скрыться за маской и действовать более раскованно, они не боятся показаться смешными или некомпетентными.

Чтобы ролевая игра была успешной, необходимо:

- выбрать ситуацию, которая будет близка играющим;
- точно описать роли;
- дать краткую мотивирующую инструкцию и четко сформулировать задачу.

Играющие должны иметь достаточно информации, чтобы выполнять свои функции, но информационная лакуна, а иногда и искусственно созданный эффект неожиданности придают игре определенную остроту и жизненность.

По окончании игры надо провести ее анализ и вместе с участниками обсудить причины поступков и восприятия участниками друг друга. Наличие информационной лакуны осложняет контроль за ходом игры. Но это не должно быть препятствием для проведения игр, поскольку и в жизни одна и та же задача может быть решена разными способами и цель игры часто бывает не в точном решении поставленной задачи, а в овладении определенными навыками.

**Деловая игра** — форма деятельности людей, имитирующая те или иные практические ситуации; одно из средств активизации учебного процесса в системе образования (*Краткий психологический словарь*).

Деловые игры используются для развития навыков анализа, принятия решения, планирования. Деловые игры, так же как и ролевые, помогают развить коммуникативные навыки, способствуют созданию команды, развивают навыки лидерства.

В отличие от *ролевой* игры в *деловой* игре участники действуют по своему разумению, используя свой собственный опыт и знания. В этом отношении она дает играющему больше свободы, но и накладывает больше ответственности за окончательный результат игры, поскольку здесь уже нельзя спрятаться за маску своего персонажа. Для оценки результатов в деловой игре часто используются экспертные сведения. Побеждает тот, кто ближе всех подошел к экспертному решению проблемы.

При разработке игры очень важно хорошо продумать ее сценарий, который должен четко отражать моделируемую деятельность. Без этого

эффективность игры будет низкой, поскольку участники не смогут использовать ее результаты в реальной жизни.

**Имитационная игра** является деловой игрой, в которой для решения деловой проблемы используется метафора. В качестве метафоры могут быть использованы сюжеты художественных произведений, сказки, притчи и т.п.

Двуплановость как отличительная особенность имитационной игры может стать причиной ее неудачного применения. В одном случае участники увлекаются практическим решением предложенной задачи, игнорируя игровой контекст и предложенные роли. Игра становится бессмысленной тратой времени, поскольку она не помогает оценить достигнутые результаты. Участники не усваивают модель поведения, овладение которой было целью игры.

В другом — участники, наоборот, слишком погружаются в условные обстоятельства игры и не могут провести необходимые параллели со своей профессиональной деятельностью. Тогда участники остаются неудовлетворенными результатами: «Поиграли, поиграли — и разошлись. Зачем нас только собирали!»

Чтобы игра была эффективной и принесла пользу участникам, обязательно необходимо во время игры четко контролировать ее ход, а после ее окончания провести тщательный анализ и зафиксировать полученные результаты в виде «Списка важных рекомендаций для будущих участников игры», «Книги отзывов и предложений», куда каждый участник вписывает свои выводы и наблюдения, описания выработанных технологий и моделей принятия решения.

Перечисленные типы игр широко используются в тренингах, направленных на формирование и развитие навыков менеджера. Но игровые технологии обыгрываются специалистом по связям с общественностью не только в ходе учебной работы. Как уже отмечалось выше (см. раздел II, гл. 8), игровые технологии могут оказаться полезными при разработке сценария проведения специального мероприятия, корпоративного праздника или презентации.

Кроме того, следует напомнить, что в основе многих игр лежит соревновательный момент: две-три команды должны предложить решение некоей проблемы. Соревнование обостряет поиск правильного решения, а победа приносит много положительных эмоций. Это обстоятельство используется специалистами по связям с общественностью при проведении конкурсов, игр КВН и спортивных соревнований среди сотрудников. Все эти мероприятия способствуют укреплению корпоративного духа и лояльности к организации.

Так, например, в офисе строительной компании весьма неплохо была организована зона отдыха, где сотрудники имели возможность поиг-

рать в бильярд и настольный теннис. Многие сотрудники стали постоянно играть во время обеденных перерывов и даже после работы. Более того, к ним периодически присоединялся и генеральный директор фирмы. В связи с такой популярностью данного вида отдыха было решено учредить «Приз директора», который лучшие игроки получают раз в два месяца. В результате регулярные соревнования значительно сблизили сотрудников, укрепили межличностные отношения и создали хорошую основу для формирования групп сотрудников, принадлежащих разным отделам, для решения уже производственных задач.

Конкурсы между молодыми сотрудниками, разными отделами также весьма эффективны. Они дают возможность работникам проявить себя, реализовать свой творческий потенциал, а руководству организации показать, как они относятся к персоналу. Ведь каждый конкурс заканчивается подведением итогов и награждением лучших. Награждение проводится, как уже отмечалось выше, публично: либо результаты помещаются на внутреннем сайте, Доске почета, Доске объявлений, во внутренней прессе, либо на празднике, посвященном Дню рождения организации.

В некоторых компаниях постоянно действуют конкурсы, которые имеют своей целью поощрение лучших работников. В задачу специалиста по связям с общественностью, прежде всего, входит разработка Положения о таком конкурсе. Важно найти яркое название, которое будет отражать стремление участников к наилучшим результатам. Примерами таких названий внутрикорпоративных конкурсов могут быть «Звезда», «Взлет», «Золотые руки» (компания *Cadbury Russia and CIS*, например, имеет программу «Браво!»). Далее, надо продумать условия конкурса, номинации, порядок оценки, который будет опираться на четкую систему критериев и процедуру награждения. Специалист по связям с общественностью осуществляет контроль за проведением конкурса и отвечает за его заключительную фазу — публичное награждение победителей. Результаты конкурса всегда должны быть опубликованы в корпоративной прессе и/или на внутреннем сайте компании.

При проведении конкурсов творческий подход специалиста по связям с общественностью проявляется и при разработке наград и дипломов. В некоторых случаях награды могут быть недорогими, менее официальными, но больше отражать суть конкурса, в других — в качестве призов используются ценные вещи. Но в любом случае важно, чтобы диплом не был стандартным текстом, а иметь индивидуальное содержание. Тогда сотрудники скорее поверят в искренность награды.

### **Вопросы и задания**

1. Что делает игры эффективным средством обучения?
2. Рассмотрите классификацию игр, которые используются в тренингах, и найдите примеры разных типов игр в литературе.

3. Придумайте конкурс, который может быть использован в «вашей» организации, и напишите его Положение.
4. Разработайте макет диплома победителя в разных номинациях конкурса в «вашей» организации.

## Глава 5

### Мультимедийная коммуникация

XX век в корне изменил характер речевой коммуникации. Радио, телефон, кинематограф, а затем телевидение и, наконец, компьютер невероятно расширили и обогатили возможности человеческого общения. Все технические новшества находят применение во внутрикорпоративной коммуникации и в наше время. Начнем наше рассмотрение с *аудиовизуальных средств*.

Самым распространенным способом презентации организации на сегодняшний день является видеовизитка, т.е. короткий (4–7 мин) презентационный фильм, который рассказывает о руководстве и структуре организации, сфере ее деятельности, методах работы и достижениях. Такой фильм используется на выставках и разнообразных встречах с внешними аудиториями.

Что касается внутренних связей с общественностью, то видеовизитка является частью программы для новых сотрудников (*induction programme*). Для этой программы делают и более продолжительные фильмы (до 30 мин), которые рассказывают новичкам об истории и устройстве компании, о ее структуре, об организации работы в каждом отделе, о совместно отмечаемых праздниках и вечеринках. Фильмы помогают новым сотрудникам увидеть компанию изнутри и получить общее представление о том, как принято здесь работать и отдыхать.

Большие компании, особенно те, которые имеют отделения и филиалы, разбросанные на большом пространстве, широко используют в своей работе учебные и рекламные видеоролики. Обмен опытом между специалистами, работающими в разных концах страны, можно конечно организовать в рамках специальных тренингов в центральном офисе. Но значительно дешевле снять сюжет, который затем можно разместить на внутреннем сайте или показать на внутреннем телевидении.

Точно так же используется и рекламный ролик о возможностях повышения квалификации сотрудников. Например, в компании «Новартис» в течение уже некоторого времени существует программа «Корпоративный университет Новартис-Россия», которая занимается повышением квалификации сотрудников разных отделов компании. Специально созданный видеofilm раскрывает возможности программы и привлекает новых слушателей.

Важно отметить, что ТВ-сюжеты и видеофильмы очень хорошо воспринимаются молодыми служащими. Руководитель, желающий пообщаться именно с этой малой группой, преуспеет, используя средства, привычные для «телевизионного поколения». Недостатком такого приема является высокая стоимость изготовления видеообращения: ведь для полного успеха видеосюжет не должен уступать современным рекламным роликам на телевидении.

Важные для организации события могут быть представлены в виде фотостенда, который размещается в наиболее посещаемом сотрудниками месте организации (лифтовом холле, рядом со столовой, в комнате отдыха и т.д.). Такая подборка фотографий может быть продублирована в интранете, но реальные фотографии всегда полезны, поскольку они вызывают немедленную реакцию и живое обсуждение всех присутствующих.

В некоторых организациях имеется возможность организовать корпоративное радио и даже телевидение (хотя последнее в настоящее время чаще заменяется видеосюжетами в интранете). Радио по-прежнему используется в производственных помещениях для информирования сотрудников о последних событиях в организациях и для массовых объявлений.

В настоящее время трудно найти человека, у которого не было бы мобильного телефона. *Мобильная связь* также является весьма полезным каналом внутренней коммуникации. Эффективность его использования определяется рядом факторов. Во-первых, можно сказать, что сейчас уже можно говорить о сложившейся «мобильной культуре», которая выражается в том, что подавляющая часть взрослого населения, особенно работающего в сфере государственного управления, бизнеса, образования, науки и культуры, не представляет себе жизни без мобильного телефона. Операторы мобильной связи, варьируя тарифы и предлагая все новые и новые услуги, втягивают в эту сферу коммуникации людей разного возраста и образования.

Особенно мобильная связь импонирует молодежи. Поэтому вторым фактором можно назвать высокую степень проникновения мобильных устройств именно в молодежной среде, а средний возраст российских бизнесменов далек от пенсионного.

Третий фактор — это отсутствие ряда ограничений на процесс передачи информации технического характера: круглосуточная доступность, мгновенная доставка информации адресату, простота *SMS*-коммуникации.

Следует также отметить персонализированность мобильной коммуникации — информация на мобильном телефоне воспринимается адресатом как личная. И в то же самое время, поскольку она часто исходит из официального источника, адресат ей доверяет.

Во внутрикорпоративной коммуникации мобильные сервисы могут выполнять следующие функции:

- адресные *SMS*-рассылки. Они могут быть общими, например, поздравления с праздниками всех сотрудников от имени руководителя организации, и групповыми по определенным выборкам — сотрудники определенного отдела, филиала и т.д., когда необходимо сообщить, например, о проведении совещания, конференции, тренинга и т.п.;
- обратная связь, которая, во-первых, работает, как «ящик предложений», а во-вторых, может быть использована для проведения разного рода опросов, т.е. при проведении социологического исследования;
- экстренная рассылка при чрезвычайных происшествиях, включающая план эвакуации из здания и инструкции по поведению;
- объединение в сообщества по интересам, т.е. укрепление горизонтальной коммуникации;
- мобильные платежи (оплата услуг, которые не оплачиваются компанией, например, счета в кафетерии/столовой).

Опыт реализации проекта «Мобильный студент» на факультете государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова показал перспективность этого вида связи во внутрикорпоративной коммуникации в сфере образования [7]. Интерактивная услуга «Индивидуальное расписание» (ответ на запрос студента на короткий номер, содержащий выписку из его личного расписания, информацию о ближайшем занятии, изменениях в расписании), общая рассылка информации о публичных лекциях, мастер-классах, культурно-массовых и спортивных мероприятиях на факультете, а также поздравление декана с Новым годом и Днем управленца дали положительные результаты, среди которых:

- сокращение расходов (временных и материальных) на распространение необходимой для учебного процесса информации среди студентов;
- повышение оперативности взаимодействия со студентами, более эффективная организация учебных и культурных мероприятий;
- развитие корпоративной культуры и чувства идентичности среди студентов.

Ни один из способов информирования населения не развивался так быстро, как *электронная коммуникация*. Если в начале 90-х годов XX в. компьютеры использовались только в науке и технике, то через десять лет было уже невозможно представить какую-либо сферу человеческой

деятельности, которая не опиралась бы на новые технологии. Компьютеры в корне изменили не только характер общения людей, но и вообще многие аспекты человеческой деятельности.

Естественно, что прежде всего изменения коснулись информационной сферы: появление баз данных, в которых хранятся огромные объемы информации, современные поисковые системы, позволяющие быстро и легко найти любую информацию, автоматические системы управления, которые значительно облегчают процесс принятия решения человеком, — все это и многое другое способствовало тому, что информация, а точнее, ее высшая форма — знание и связанные с ним услуги — становятся, по крайней мере, в наиболее развитых странах, главным продуктом, товаром и высшей ценностью, создаваемой человеческой деятельностью и оказывающей на нее влияние.

Корпоративная коммуникация также не может уже обходиться без целой системы информационных технологий, которые способствуют формированию и продвижению внутреннего имиджа организации. Технологические инновации оказывают серьезное влияние на структуру, культуру и управление организацией в плане связей с общественностью. Пожалуй, наиболее заметное проявление этого влияния выражается в упрощении иерархических отношений в организации благодаря введению в обиход информационных технологий. Наблюдается определенная децентрализация управления организацией в силу возникновения и укрепления горизонтальных связей, которые влияют на процесс принятия решений.

Информационные технологии делают организацию более открытой, а ее действия более прозрачными, что способствует налаживанию отношений организации с ее группами общественности. Внутренние связи с общественностью, благодаря использованию информационных технологий, в значительной степени сокращают традиционное письменное общение, ускоряют процесс распространения информации, индивидуализируют систему коммуникации, доходя буквально до каждого сотрудника.

Но следует сразу же подчеркнуть, что электронная коммуникация имеет много особенностей, которые следует учитывать специалисту по связям с общественностью.

Прежде всего, важно подчеркнуть, что на общение в электронном дискурсе самое серьезное влияние оказывает канал связи. В канале речевого порождения необходимо в этом случае разграничивать две составляющие: 1) форматирующие свойства (возможность или невозможность выхода из временного течения речи, синхронность или отсутствие синхронности мысли и ее вербального выражения) и 2) субстанцию, используемую при общении (звук или письменный знак). При этом соб-

ственно речевой компонент осложняется видеорядом и такими невербальными элементами, как цвет и шрифт. В результате пользователь при отсутствии звука может компенсировать его средствами невербальной коммуникации и специальным кодом («смайликами»), что довольно точно передает реальное звучание и выражаемое им эмоционально-модальное содержание. Кроме того, в последнее время технически стало возможно совместить звучание и видеоряд, что приблизило компьютер к «видеотелефону».

Развитие глобальной информационной сети привело к уравниванию устной речи как канала информации с речью письменной. Постоянно наблюдается переход от одного вида коммуникации к другому: межличностная коммуникация в электронной почте сменяется коммуникацией в чате группы, которая, в свою очередь, уступает место массовой коммуникации, реализуемой в виде сайтов, и т.д.

Продукт виртуальной коммуникации — текст, создаваемый на компьютере, — представляет собой сложное сочетание элементов вербальных и невербальных систем коммуникации, обладающее многослойностью структуры, которая лучше всего может быть описана при помощи понятия гипертекста, и вариативностью форм речи и речевых жанров. Что касается характера предоставляемой информации, то потенциальный посетитель *Web*-страницы сталкивается на ней с серией взаимосвязанных ситуаций, отражающих объективную реальность и организованную по иерархическому принципу от стандартных и общих компонентов информации к более конкретным и специфическим.

Электронная коммуникация выгодна для организации потому, что она менее затратна и более оперативна, чем письменная. К тому же она формирует внутренний имидж прогрессивной и технологичной компании. Но эффективность электронной коммуникации очевидна только в том случае, если ее ресурсы ежедневно пополняются новой информацией. Наличие множества интерактивных сервисов (форумов, голосований, возможностей послать поздравление коллеге из другого отдела или города, онлайн-консультаций по профессиональным вопросам и т.д.) приветствуется.

Элементами внутрикорпоративной электронной коммуникации являются:

- внутренний интернет-портал;
- электронная почта;
- система обмена мгновенными сообщениями;
- общественные социальные сети;
- видео-конференц-связь.

Преимуществами внутреннего интернет-портала являются: высокая оперативность обновления информации, возможность структурирован-

но разместить большой ее объем и обеспечить сотрудников доступом ко всем необходимым документам, сравнительно низкие затраты на поддержку. Чувство причастности у сотрудников подкрепляется тем, что это — закрытый и защищенный паролями ресурс, на который могут войти только работающие в данной организации.

**М. Г. Шилина** выделяет три этапа развития корпоративных внутренних сетей [9]:

- информационный этап, на котором интранет-системы используются для предоставления сотрудникам структурированной внутренней информации в режиме онлайн (например, бланки, распоряжения и т.д.), что значительно облегчает и упрощает внутреннюю коммуникацию;
- коммуникационный этап, на котором создаются системы управления внутренними горизонтальными и вертикальными коммуникациями, что позволяет легче организовывать и осуществлять командную работу в компании;
- интегральный этап, на котором перечисленные выше технические и коммуникационные возможности используются не только для более эффективного осуществления сотрудниками их должностных обязанностей, но и для развития коллектива как творческой общности.

Таким образом, наивысшая степень развития интранет-сайта — интегральная модель — позволяет реализовать [9]:

- бизнес-коммуникации (создание и динамическое управление проектами, согласование и визирование документов, отчетов, интеграция корпоративных приложений и т.д.);
- информационные коммуникации, в том числе персонализированные (новостные ленты, распоряжения, библиотека документов, календарь мероприятий, контактная информация о сотрудниках, информация о наличии сотрудников на рабочем месте, полнотекстовый поиск по разделам системы, синдикационные сервисы, т.е. материалы из внешних источников: новости, погода, курсы валют и т.д.);
- межличностные коммуникации (форумы, блоги, личные объявления, дискуссии, в том числе с руководством, общение по интересам; газеты для сотрудников, опросы и голосования, отзывы и т.д.);
- административные коммуникации.

Остановимся на отдельных компонентах интранет-сайта подробнее.

Итак, в организации могут создаваться специальные информационные сайты, в структуру которых могут входить следующие разделы:

- *новостной блок*: публикации компании, анонсы планирующихся мероприятий, статьи и заметки об их проведении, фотоотчеты;
- *информационно-справочный раздел*, в котором пользователь может ознакомиться с новыми организационно-распорядительными и нормативно-методическими документами и актуальными предложениями участия в различных социальных программах, объявлениями о вакансиях;
- *путеводитель по отдельным подразделениям* (например, по блоку персонала и социальной политики), предлагающий посетителю сайта ознакомиться со всеми направлениями их деятельности;
- *форум*, в котором работники компании могут задавать любые вопросы работникам подразделения и получать на них квалифицированные ответы;
- *страницы отдельных дискуссионных групп*, клубов, социальных сетей — площадка для общения и обмена опытом работников;
- *банерная зона* — банеры со ссылками на страницы, содержащие информационные, методические и нормативные документы по самым актуальным направлениям деятельности отдельных подразделений.

Например, в ГК «Норильский никель» посредством корпоративного портала ведется информационное обеспечение мероприятий и программ блока персонала и социальной политики, системы управления ремонтной деятельностью, внедрение системы ТДОУ и СДО и др.

В ОАО «Северсталь» создан виртуальный «HR-клуб» с целью объединения всех тех, кто заинтересован в новых знаниях в области управления персоналом и готов поделиться своим опытом. В электронном ресурсе, доступном для сотрудников кадровых служб предприятий группы «Северсталь», размещены материалы и презентации конференций; интересные публикации; корпоративные документы; ссылки на полезные интернет-ресурсы, а также новости о планируемых корпоративных мероприятиях и программах развития в области управления персоналом. Участники HR-форума обмениваются опытом, совместно решают общие проблемы, выносят на обсуждение ценные идеи.

Возможность обмениваться информацией посредством интернет-портала становится особенно актуальной, когда речь идет о крупной компании со множеством производственных единиц и филиалов. Во многих компаниях на внутреннем сайте размещается и электронная пресса. По сравнению с традиционной внутрикорпоративной прессой (см. раздел «Корпоративная пресса») электронные СМИ имеют ряд преимуществ. Электронный ресурс позволяет гибко варьировать информационное наполнение корпоративного журнала или газеты. Красочный

дизайн и неограниченность объема могут привлекать внимание самой широкой аудитории, которая будет сегментирована по интересам.

Кроме того, отпадает очень непростая проблема — распространение СМИ. Это особенно актуально, если речь идет о транснациональной компании, которая имеет свои отделения по всему земному шару. Но и меньшие фирмы сталкиваются с проблемой распространения внутрикорпоративного журнала, что всегда требует дополнительных финансовых средств, а электронное СМИ приходит прямо на рабочий стол сотрудника без каких-либо усилий со стороны ответственного редактора.

В случае электронного СМИ легко решается и проблема обратной связи: читатели могут установить прямой контакт с руководителями, которым всегда доступна оперативная информация о реакции сотрудников по актуальным вопросам.

Конечно, не надо думать, что внутренний интернет-портал совсем не потребует финансирования. Деньги понадобятся на разработку *Web*-дизайна, а иногда и редизайна. Для поддержания портала нужен постоянно действующий *Web*-администратор, а также сотрудники, которые будут регулярно обеспечивать его информацией. И все-таки это наименее затратный способ внутрикорпоративной коммуникации и наиболее оперативный при необходимости срочного и массового информирования сотрудников организации.

Для оперативного информирования и общения чаще всего используется *электронная почта*, которая имеет следующие преимущества:

- высокую производительность;
- безопасность;
- возможность использования корпоративных стандартов;
- адресную книгу компании;
- единые правила фильтрации и сортировки почты;
- правила настройки;
- возможность организации групповых оповещений, собраний и т.д.;
- возможность хранения почты на сервере, а не на локальных компьютерах;
- возможность удаленного *Web*-доступа;
- возможность оперативного подключения к системе новых пользователей;
- быстрое получение и настройка пользователем почты на другом рабочем месте.

Перечисленные преимущества делают электронную почту наиболее популярным способом внутрикорпоративной коммуникации. К тому же используемый стиль общения значительно проще, чем стиль обыч-

ной внутрикорпоративной корреспонденции. Хотя служебные записки и требуют более формального языка, но снимается необходимость указания адресата сообщения и его темы в самом тексте. Для этого существуют соответствующие поля.

Однако зачастую и используемый язык общения приближается к устному разговорному стилю, в частности обращение «Уважаемая Анна Владимировна!» давно вытеснило «Здравствуйте, Анна». При дружеских отношениях между сотрудниками это может быть и просто «Аня, привет!». Если сотрудники обмениваются целым рядом сообщений, то посылаемый текст может состоять из нескольких реплик, а иногда и одной. Практически электронное письмо в развернутом виде, содержащее обмен сообщениями, напоминает запись устного диалога, который допускает синтаксически упрощенную структуру высказывания, большое число эллиптических предложений, разговорную лексику. Разнообразные смайлики позволяют передать интонационное и паралингвистическое оформление устной речи на письме.

Электронная почта позволяет сформировать любую группу получателей сообщения, что делает ее очень удобным каналом информирования сегментированных целевых групп внутрикорпоративной общности. Именно электронная почта, как правило, используется в случае возникновения кризисной ситуации, когда надо связаться с сотрудниками с целью разъяснения политики руководства в условиях кризиса.

В последнее время появились *электронные почтовые ящики руководителя организации*. Генеральный директор имеет отдельный электронный адрес, по которому любой сотрудник может высылать свои предложения, вопросы, пожелания, жалобы и инновационные идеи. Ящик проверяется раз в две недели и является аналогом обычного ящика для предложений. Электронный почтовый ящик имеет то преимущество, что сотрудник выходит на прямой контакт с руководителем организации.

Для более коротких сообщений (250–900 символов) обычно используется *система обмена мгновенными сообщениями*. Она особенно удобна в тех ситуациях, когда сотрудники находятся в помещении, где не работает мобильная связь, но есть Интернет.

Еще одной особенностью не только современного общества, но и современной организации является создание и развитие социальных сетей.

*Социальные сети* — это личные контакты между сотрудниками, которые знают друг друга и оказывают друг другу помощь независимо от должностного статуса, места работы и профессии.

Чем разнообразнее и разветвленнее сеть отношений, которую сотрудник развивает вокруг себя, тем более свободный доступ он имеет к

информации, тем быстрее узнает о новых возможностях, создаваемых для него компанией, тем больше вероятность его участия в корпоративных программах и тем больше у него возможностей проявить свои сильные качества, так как он лучше контролирует содержание своей работы через связи с вышестоящими руководителями и коллегами. Кроме того, известно, что сотрудники с более разветвленной сетью контактов быстрее развивают свои знания и навыки.

В настоящее время социальные сети целенаправленно развиваются и используются компаниями с целью:

- развития горизонтальной коммуникации внутри целевых групп сотрудников и между подразделениями;
- повышения уровня доверия в организации и развития корпоративной культуры;
- выработки решения сложных организационных проблем;
- управления знаниями в целевых группах и на уровне компании в целом.

Среди компаний, которые одними из первых стали целенаправленно развивать такие сообщества, можно назвать Всемирный Банк, *British Petroleum* и *Amoco*, *Hewlett-Packard*, *IBM*, *Bristol-Myers Squibb*, *Texaco*. В российских компаниях развитие подобных корпоративных сообществ только начинается. Чаще всего их называют не сетями, а форумами, клубами (например, Клуб *HR*-ов в ГМК «Норильский никель») или экспертными группами (например, экспертные сообщества при различных структурах Торгово-промышленной палаты РФ, сообщество экспертов ОАО «ГидроОГК»).

Под различные задачи могут одновременно создаваться несколько сообществ: например, во Всемирном Банке организовано более сотни «тематических групп», объединяющих экспертов по самым разным проблемам: от борьбы с бедностью в развивающихся странах до разработки стратегии развития Банка.

В больших организациях, имеющих сеть территориально разнесенных филиалов, одним из способов общения является *видеоконференция*. Для проведения видеоконференции помимо необходимого технического оборудования желательно иметь и специальную комнату, где это оборудование будет установлено.

В последние несколько лет весьма популярным инструментом электронной коммуникации стал *блог* («живой журнал»), т.е. личный сайт пользователя, доступный общественному просмотру и состоящий из регулярно обновляемых записей, изображений и мультимедиа, который предполагает полемику читателя с автором.

В зависимости от автора (ведущего блог) можно выделить следующие типы блогов:

- личный (авторский, частный) блог — ведется одним лицом (как правило, его владельцем);
- «призрачный» блог — ведется от имени чужого лица неустановленной персоной;
- коллективный или социальный блог — ведется группой лиц по правилам, определяемым владельцем;
- корпоративный блог — ведется сотрудниками одной организации.

В контексте настоящей книги нас интересует именно последний блог, хотя и личный, и коллективный могут быть реализованы в рамках внутрикорпоративных связей с общественностью. Первый интересен, если его автором является руководитель организации. Такой блог дает возможность сотрудникам лучше узнать своего начальника, он становится ближе, понятнее, что не может не повлиять на отношение подчиненных к дальнейшим действиям и приказам руководителя. В этом случае повышается уровень доверия сотрудников к руководителю. Второй тип может быть использован для укрепления внутрикорпоративных горизонтальных связей, так как коллективный блог дает возможность объединить сотрудников по интересам (ср. социальные сети).

Практика использования корпоративных блогов для формирования и укрепления внутреннего имиджа в российских компаниях еще невелика. Этот тип блога скорее используется для продвижения имиджа организации среди внешних групп общественности. Ведение блога требует времени, а оно необходимо для выполнения служебных обязанностей. Поэтому корпоративный блог не является популярным средством коммуникации среди сотрудников организации. Однако поскольку блог является готовой огромной фокус-группой, то во внутрикорпоративных связях с общественностью его можно использовать при проведении исследования для отслеживания реакции сотрудников на те или иные действия и решения менеджмента. Правда, это возможно лишь при условии толерантного отношения со стороны последнего.

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что система внутрикорпоративной коммуникации выполняет ряд функций, которые в широком смысле можно охарактеризовать как информирование, коммуникацию и формирование внутреннего имиджа. На сегодняшний день первые две функции более оперативно выполняются посредством таких инструментов внутрикорпоративной коммуникации, как интранет или электронная почта. Однако третья функция, а именно — формирование позитивного имиджа компании в глазах сотрудников — может быть максимально эффективно реализована с помощью такого инструмента, как внутрикорпоративное периодическое издание (внутрикорпоративная пресса) (см. ниже).

## Вопросы и задания

1. Как можно использовать возможности мобильной связи во внутрикорпоративной коммуникации?
2. Какие инструменты и технологии, основанные на электронной коммуникации, используются внутрикорпоративными связями с общественностью?
3. Проведите сопоставительный анализ сайтов двух а) государственных, б) коммерческих, в) общественных организаций (на выбор) и определите, какие инструменты и технологии нацелены не только на внешние, но и на внутреннюю аудиторию.
4. Напишите техническое задание на разработку сайта «вашей» организации.

## Глава 6

### Волонтерство

На протяжении многих лет бизнес считал своей главной целью получение прибыли. Собственно, именно для получения прибыли и создаются все коммерческие организации. Однако с середины XX в. в сознании бизнесменов все больше укрепляется мысль о необходимости позаботиться о том обществе, которое их окружает и благополучие которого во многом определяет успешность самого бизнеса. В обиход входит понятие корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность — это продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологически устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативного. В широком смысле, корпоративная социальная ответственность означает понимание того, что организации несут ответственность не только перед своими акционерами, но и перед всем обществом.

Корпоративная социальная ответственность заставляет задуматься над тем, какое влияние действия организации окажут на общество. Приходится учитывать такие социальные проблемы, как бедность, защита окружающей среды, возможности к самосовершенствованию, гражданские права и свободы, отношение к рабочим, здравоохранение, национальные отношения.

Таким образом, можно сказать, что корпоративная социальная ответственность — это управление действиями организации с целью содействия дальнейшему общественному развитию.

Отдел связей с общественностью не является элементом управления корпоративной социальной ответственностью, скорее он становится посредником между организацией, реализующей корпоративную соци-

альную ответственность, и такими специфическими адресатами, как СМИ, местное сообщество, органы государственной власти, в то время как другие отделы разрабатывают план корпоративной социальной ответственности организации. Но есть некоторые проявления корпоративной социальной ответственности, которые входят в сферу компетенции именно отдела внутрикорпоративных связей с общественностью. Для того чтобы четче сформулировать его обязанности, необходимо остановиться на системном характере корпоративной социальной ответственности.

Специалисты выделяют несколько уровней корпоративной социальной ответственности:

1. *Базовый уровень*, который предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).
2. *Второй уровень* корпоративной социальной ответственности предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности условно называется «корпоративной ответственностью».
3. *Третий, высший уровень* ответственности предполагает участие бизнеса в решении проблем социальной сферы.

Последний уровень включает в себя как механизмы традиционной благотворительности (благотворительные пожертвования, спонсорство), стратегической благотворительности (грантовые программы, не связанные с бизнес-интересами компании), так и социального инвестирования (социальное партнерство, портфельное инвестирование).

В связи с возрастающим давлением на компании по поводу их ответственности перед обществом, в короткий срок корпоративная социальная ответственность переместилась с периферии в самый центр всех бизнес-процессов. При этом стало ясно, что коммуникативная природа корпоративной социальной ответственности дает возможность связям с общественностью продемонстрировать свою ценность при осуществлении управленческих функций.

Как уже неоднократно отмечалось, связи с общественностью стремятся к установлению двусторонней коммуникации между организацией и ее группами общественности. То же самое важно и для корпоративной социальной ответственности. Посредством общения с другой стороной у бизнеса появляется возможность приспособливаться к изменению вкусов и запросов его клиентов. Он может узнать об их ожиданиях и постараться им соответствовать.

Двустороннее общение воплощает в себе коммуникационную функцию выстраивания социальных связей. Природа, значение и выполнение действий, связанных с корпоративной социальной ответственностью, требуют тщательного продумывания и структурирования, которые строятся на ожиданиях клиентов.

Отдел связей с общественностью делает все, чтобы клиенты об этом узнали. Транснациональные корпорации меняют стратегию своего поведения, чтобы продемонстрировать свою ответственность и желание обеспечить общественную стабильность, выпуская соответствующие отчеты. Результаты их деятельности отражены во всем комплексе информационно-рекламной продукции (см. выше), а также в годовом отчете компании.

Это необходимо, чтобы удовлетворить требования своих клиентов (предпочитающих протест одобрению и поддержке) и избежать конфликтов. В то же время одобрение и поддержка являются негласным показателем правоты.

Компании выгодно реализовывать программы корпоративной социальной ответственности, потому что они демонстрируют факт устойчивости и надежности бизнеса. Как только один из известных банков прекратил свою благотворительную деятельность, он лишился чуть ли не половины своих клиентов, усмотревших в случившемся первый знак скорого краха банка. А через некоторое время банк действительно лопнул.

Ясно, что компания, реализующая программы корпоративной социальной ответственности, — легальная, признанная организация, надежно стоящая на ногах, и это привлекает новых клиентов, инвесторов и вызывает доверие со стороны властей и местного сообщества.

Роль служб связей с общественностью при осуществлении программ корпоративной социальной ответственности в абсолютном большинстве случаев сводится к информированию общественности о них через СМИ. Весьма скромные пожертвования могут найти отражение в местных средствах массовой информации, а крупные — дают широкую известность: трансляция по ТВ, радио, публикации в центральных изданиях. Кроме того, скрытая реклама внутри газетной статьи или телепередачи, посвященных какой-либо насущной проблеме, занимающей умы и сердца людей, более эффективна, чем обычная информационная реклама.

В результате формируется положительный внешний имидж компании, что приводит, в частности, к тому, что в организацию идут работать порядочные и квалифицированные люди, которым важно не только заработать много денег, но и быть нужными, признаваемыми, реализованными людьми. Корпоративная социальная ответственность наполняет деятельность фирмы высшим смыслом, что способствует

морально-нравственному развитию сотрудников, укреплению чувства сопричастности к делам фирмы.

Но корпоративная ответственность бизнеса вовсе не сводится только к помощи развитию общества в целом. Конечно же, сотрудники организации являются частью общества и в этом качестве испытывают на себе влияние программ корпоративной социальной ответственности организации. Так, например, в годовом отчете ОАО РЖД в разделе «Спонсорство и благотворительная деятельность» читаем: «Поддержка спорта высших достижений позволяет ОАО РЖД принимать активное участие в социальных программах правительства Российской Федерации как на федеральном уровне, так и на региональных уровнях. Финансируя профессиональные спортивные клубы, ОАО РЖД осуществляет поддержку детско-юношеского спорта, поскольку на базе клубов функционируют спортивные школы, в которых занимаются **и дети железнодорожников**» (выделено мной. — *М. Л.*). Но есть некоторые аспекты корпоративной социальной ответственности, которые имеют прямое отношение к ним и только к ним. Имеются в виду следующие составляющие корпоративной социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Задача отдела внутрикорпоративных связей с общественностью в данном случае заключается в посреднической роли между компанией и ее сотрудниками: они должны при помощи системы внутрикорпоративной коммуникации («Корпоративный путеводитель», корпоративная пресса, информационно-рекламные материалы и др.) довести информацию этого рода до персонала.

Но есть и еще одна функция внутрикорпоративных связей с общественностью, которая связана с реализацией программ корпоративной социальной ответственности, с одной стороны. С другой стороны, она основывается на систематическом сотрудничестве отдела связей с общественностью и персонала. Это организация и проведение разных акций программ корпоративных связей с общественностью с участием волонтеров из числа сотрудников компании. Так, сотрудники фирмы могут своими руками сделать ремонт в детском саду, принять участие в подготовке праздника для ветеранов компании, помочь в местной школе организовать систему профориентации. Не следует забывать, что со-

трудники компании являются высокопрофессиональными специалистами, которые могут поделиться своими знаниями и со студентами высшей школы.

Например, компания «А-Б ИнБев» регулярно организует и проводит субботники, в которых принимают участие не только сотрудники этой фирмы, но и их семьи. Субботник, организованный силами отдела связей с общественностью компании, превращается в праздник для всех участников. Но одновременно он выполняет функции интеграции сотрудников, повышения уровня их лояльности по отношению к компании, поскольку они видят, что все вместе делают полезное для общества дело, которое инициировано именно их компанией.

Студенты факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова уже в течение нескольких лет оказывают благотворительную помощь нескольким детским домам и домам престарелых. Среди мероприятий волонтерского движения, которое уже принимает вполне реальные формы на факультете, — сбор вещей, проведение праздничных концертов для детей-сирот и пожилых людей силами студентов, организация благотворительных выставок рисунков детей-сирот. Перечисленные мероприятия охватывают большое число студентов, и поэтому требуют много организационных усилий со стороны ответственных за мероприятие. Но эта работа полностью окупается, когда ребята видят счастливые детские лица или слезы на глазах пожилых людей. Эти эмоции сплачивают студентов и повышают их значимость в собственных глазах.

Отдел внутренних коммуникаций Департамента по управлению персоналом РОСНО тесно сотрудничает с благотворительным фондом «Созидание», который поддерживает детские дома, школы и малообеспеченные семьи по всей России. Несколько раз в год Отдел внутренних коммуникаций организывает среди сотрудников сбор подарков (одежды, игрушек, книжек, канцелярских принадлежностей) для детей при поддержке благотворительного фонда. Каждая такая акция освещалась ранее в региональном журнале, а теперь — в корпоративном журнале «РОСНО *Insight*» в рубрике «Жизнь компании». Публикуется статья не только о том, как проводилась данная благотворительная акция в компании, но и о том, как происходили рассылки подарков «Созиданием» и получение посылок семьями. К тому же в статье располагаются фотографии некоторых сотрудников, принесших подарки, и детишек из малообеспеченных семей с этими же подарками. Иногда размещаются благодарности — письма родителей детишек, получивших новые платья и игрушки.

В контексте управления внутренним имиджем компании здесь применяется метод эмоционализации и используется реклама компании РОСНО как активного благотворительного деятеля. Сотрудники, чи-

тающие подобную статью, начинают больше ценить и уважать свою компанию, которая заботится не только о развитии бизнеса и получении прибыли, но и о решении социальных проблем.

Таким образом, волонтерское движение в организации, несомненно, не только способствует продвижению положительного внешнего корпоративного имиджа, но и работает на формирование и укрепление имиджа внутреннего. Во-первых, участие в разного рода акциях помогает сотрудникам наладить неформальные горизонтальные связи, лучше узнать руководство, почувствовать гордость за свою компанию. Во-вторых, все акции, как было показано выше, освещаются во внутри-корпоративной прессе, что повышает самооценку персонала.

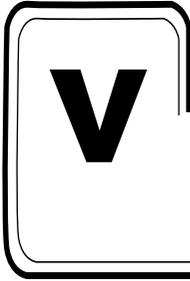
### Вопросы и задания

1. Дайте определение корпоративной социальной ответственности.
2. Какие виды корпоративной социальной ответственности можно выделить?
3. Какое значение для реализации программ корпоративной социальной ответственности имеет отдел по связям с общественностью?
4. Как отдел по связям с общественностью используют программы корпоративной социальной ответственности для формирования и продвижения корпоративного имиджа?
5. Найдите в Интернете годовые отчеты компаний и отчеты о корпоративной социальной ответственности и приведите примеры их программ корпоративной социальной ответственности.
6. Предложите программу корпоративной социальной ответственности «вашей» организации.

### Литература

1. *Бахарев А. Р.* Корпоративный кодекс: Регламент внутреннего имиджа // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 5. С. 23–24.
2. *Волкова В. В.* Дизайн рекламы. Ростов-на-Дону, 1999.
3. *Джи Б.* Имидж фирмы: Планирование, формирование, продвижение. СПб., 2000.
4. *Майстер Д.* Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения. М., 2005.
5. *Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М., 2002.
6. Связи с общественностью: Составление документов. Теория и практика / Под ред. Л. В. Минаевой. М., 2008.
7. *Солодов В. В.* Мобильные сервисы в образовании. Доклад на 7-й Международной конференции «Государственное управление в XXI веке: Традиции и инновации». М.: Фак-т гос. управления МГУ имени М. В. Ломоносова, 2009. Май.
8. *Чумиков А. Н., Бочаров М. П.* Связи с общественностью: Теория и практика. М., 2008.

9. *Шилина М. Г.* Корпоративные интернет-ресурсы. М., 2010.
10. *Яковлев И. П.* Ключи к общению: Основы теории коммуникаций. СПб., 2006.
11. *Яковлев И. П.* Основы теории коммуникаций. СПб., 2001.
12. *Grunting J. and Hunt T.* Managing Public relations. N.Y., 1984.
13. *Wilcox D. et al.* Public Relations Strategies and Tactics. 4/e — Y HarperCollins College Publishes, 1995.



# **РОЛЬ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ ПРЕССЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ИМИДЖА КОМПАНИИ**

## Глава 1

### **Виды корпоративной прессы и задачи, решаемые с ее помощью**

Одним из наиболее важных инструментов внутрикорпоративной коммуникации является корпоративная пресса. Несмотря на развитие и распространение информационных технологий, корпоративная пресса по-прежнему популярна именно как средство формирования и продвижения внутреннего имиджа организации. О значении внутренней прессы в становлении хороших связей с широкой общественностью как внутри компании, так и вне ее свидетельствует постоянно и быстро растущий тираж корпоративных изданий. В Великобритании издается свыше 1800 внутренних газет общим тиражом более 23 млн экз. и общей стоимостью около 15 млн фунт. ст. В США — 10 тыс. внутренних газет с тиражом 300 млн экз., в Японии 3000 таких газет, во Франции — 700.

Хотя малая пресса существует с незапамятных времен, для современного российского бизнеса она все еще остается загадкой. Во многих крупных компаниях в России сегодня преобладает мнение, что корпоративные издания — это средства массовой информации «третьего класса», не заслуживающие внимания читателей, близкие по содержанию и дизайну к рекламным буклетам [1, 13]. Считается, что большинство корпоративных изданий не могут конкурировать с массовыми периодическими газетами и журналами и по содержанию не отличаются от многотиражек, распространявшихся на промышленных предприятиях бывшего Советского Союза. Проблема состоит в том, что руководство компаний не совсем осознает, для чего необходима «своя» пресса, не видит ее потенциала.

Внутрикорпоративное (внутрифирменное) издание (или пресса) — одно из старейших форм взаимодействия с общественностью. Этот инструмент внутренней коммуникации появился еще в XIX в. и первоначаль-

чально выполнял функцию информирования сотрудников крупных предприятий.

Можно сказать, что основоположником внутренней прессы стал немецкий ученый Фридрих Лист. Он учился в Тюбингенском университете на факультете права, в 1817 г. был назначен профессором практики государственного управления этого университета. Проявил себя блестящим публицистом и незаурядным оратором, неоднократно выступал за проведение радикальных демократических реформ. В 1819 г. Лист стал одним из основателей Всеобщей ассоциации германских промышленников и купцов, с помощью которой надеялся добиться экономического объединения Германии. В 1830-е годы в Германском центре продаж вышел специальный бюллетень для рабочих, первый известный аналог современной внутрикорпоративной прессы.

В своей книге «Американские заметки» (*American Notes*), опубликованной в Лондоне в 1842 г., Чарлз Диккенс упоминает журнал «Лоуэлл Офферинг» (*Lowell Offering*), редактируемый женщинами, работающими на хлопковой фабрике в Новой Англии. Это издание имело подзаголовок: «Сборник оригинальных статей, написанных исключительно работницами, занятыми на фабриках». Диккенс так пишет о нем: «О литературных достоинствах журнала “Говорит Лоуэлл” могу лишь заметить, что он мог бы с успехом выдержать сравнение со многими английскими периодическими изданиями, хотя статьи в нем и написаны девушками после тяжелого трудового дня».

Когда Зингер начал продажу швейных машинок в Америке в 1875 г., он стал издавать собственную газету, назвав ее «Газета» (*Gazette*), чтобы с ее помощью учить своих покупателей тому, как правильно пользоваться швейной машинкой. В XIX в. Братья Леверы, которые производили мыло из жира животных, импортируемых из Америки в Ливерпуль, издавали журнал для своих сотрудников. Примерно в то же самое время Манчестерское кооперативное общество впервые опубликовало одно из первых внутрифирменных изданий, представив его тем самым широкой общественности.

В Советском Союзе любая организация имела свой внутренний печатный орган. В зависимости от размера и статуса организации это была либо стенгазета, которая делалась нередко одним человеком, либо многотиражка, выпускаемая целым коллективом журналистов. Независимо от степени сложности внутренний печатный орган выполнял важную идеологическую функцию и был инструментом пропаганды советского образа жизни.

В настоящее время задачи внутренней прессы, ставшей инструментом управления организацией, изменились, но, к сожалению, далеко не всегда организация готова к использованию всего потенциала корпоративных изданий.

В настоящее время в России совокупный разовый тираж корпоративных СМИ превышает объем национальной прессы. На внутрифирменные издания в крупных компаниях приходится от 50 тыс. до 100 тыс. руб. бюджета. По данным Ассоциации корпоративных медиа России, рынок корпоративной прессы России интенсивно растет, прежде всего за счет появления новых изданий. В 2007 г. его объем составил около 300 млн долл. США. Основная доля этого объема приходилась на клиентские и внутрикорпоративные издания. На начало 2008 г. при 6000 выходящих в свет корпоративных медиа годовой оборот этого сегмента рынка оценивался экспертами в 1 млрд долл. США.

На рынке появились издательства, которые специализируются исключительно на выпуске корпоративной прессы. Так, например, в 2004 г. возникло издательство «МедиаЛайн» как дочерняя компания коммуникационного холдинга АГТ. С первого дня существования издательство было полностью ориентировано на выпуск корпоративной прессы (*custom publishing*). В 2009 г. издательство выпускало 42 (15 газет и 27 журналов) периодических корпоративных издания, из них 21 издание для персонала (*B2P*), 10 изданий для клиентов (*B2C*), 11 изданий — для отрасли, партнеров и инвесторов, государственных организаций (*B2B*). При этом совокупный тираж одного номера всех изданий был 733 тыс. экз.

С началом экономического кризиса возникли опасения, что бюджеты на корпоративные медиа, в лучшем случае, сократят вслед за бюджетами служб связей с общественностью, HR и маркетинговых отделов компаний. А в худшем — все или почти все корпоративные издания закроют, и, как следствие, специализированные издательства корпоративной прессы (оказывающие аутсорсинговые услуги компаниям) перестанут существовать. Если где-то и останется корпоративная пресса, то ее снова будут выпускать внутренними силами компаний. Еще одним вариантом было предположение, что корпоративные издания перестанут печатать и вместо них будут размещать материалы на интернет- и интрасайтах компаний.

Однако по данным, полученным в мае 2009 г., ни одно из специализированных издательств корпоративной прессы не закрылось. Более того, осознав необходимость усиления работы с персоналом — сохранение лояльности в период вынужденных сокращений и урезания материальной мотивации, — некоторые компании увеличили бюджеты, периодичность и тираж внутренних изданий

Результатом изменений в корпоративной политике компаний, направленных на развитие корпоративной культуры, был рост интереса к корпоративным СМИ, что выразилось в диверсификации внутренних изданий: они стали ориентироваться на разные целевые аудитории. Кардинально изменились концепции ранее выходивших изданий. На се-

годня можно отметить качественный скачок в профессионализме внутри-корпоративных СМИ.

Современные задачи по построению и улучшению имиджа компании корпоративные издания решают эффективнее, чем телевидение. Рейтинг Американской ассоциации Издателей Журналов (*МРА*) показывает, что по индексу «осведомленность» клиентские журналы дают результат на 15% выше, чем телевидение [7, 11].

Выделяют следующие подвиды корпоративной прессы.

- **Горизонтально ориентированная корпоративная пресса.** Эти издания ориентированы на внешнюю среду, на покупателей и потребителей. «Горизонтальная» пресса имеет своей целью выстраивать отношения компании с клиентами, которыми в основном являются частные лица. Сегодня выпуском изданий этого типа занялись розничные компании от провайдеров связи до ювелирных салонов, от сети магазинов до ресторанов. По мнению специалистов, цели стимулирования продаж у таких изданий вытесняют цели формирования образа фирмы, что во многом снижает эффективность изданий как инструмента связей с общественностью [6, 27]. Иные названия горизонтально ориентированной прессы: клиентское издание, *Client Publication*, *Consumer Publication*, *Business to Client Publication*, *B2C Publication*.
- **Издания концепции «B2B».** Они ориентированы на оптовые продажи, формирование единого образа сбытовой политики компании среди деловых партнеров. Кроме того, изданием таких СМИ занимаются и объединения предпринимателей. Слабые стороны такой прессы — сложный язык и примитивная журналистика. Иные названия: Бизнес-издание, *Business Publication*, *Business to Business Publication*, *B2B publication*.
- **Стенгазеты** — издания, которые делают сотрудники и для сотрудников. Несмотря на непрофессионализм импровизированных редакций, роль стенгазет чрезвычайно велика. Они создаются коллективом, в процессе их создания сплачиваются команды, формируются малые сообщества, которые могут быть впоследствии использованы как проектные группы.
- **Вертикально ориентированная корпоративная пресса** — к ней относится та часть изданий, которая ориентирована на распространение внутри коллектива или внутри единой сети компаний. Круг задач, которые решают «вертикальные» издания, находится также, в основном, внутри компании. Такие издания своей главной и основной целью имеют выстраивание и поддержание вертикали управления, создания внутреннего корпоративного имиджа и информирования внутри организации. Это издания для сотрудников. Иные названия вертикально ориентированной

корпоративной прессы: внутрикорпоративное периодическое издание, внутрикорпоративная пресса, *HR publication, HR PR Publication, Inner-PR Publication*.

Следует подчеркнуть, что печатные СМИ особенно полезны в крупных компаниях с разветвленной структурой — все остальные могут добиться того же результата менее затратными способами. Для того чтобы обеспечить требуемый эффект, корпоративные издания должны обладать хорошей полиграфией: это косвенное сообщение сотрудникам как об успешности компании, так и о ценности самого издания для сотрудников. «Малобюджетные» варианты скорее вызывают обратный эффект и приносят больше вреда, чем пользы. Конечно же, они должны быть интересными и актуальными. Если корпоративное издание напоминает советские газеты 1970-х годов, направленные на определенные профессиональные группы, например «Гудок», или «Труд», его издание будет просто формальностью и данью корпоративной моде. Наконец, необходимо помнить, что издания, которые выходят раз в квартал или в полугодие, превращаются в дайджесты с новостями «второй свежести», лишённые коммуникативного влияния [6, 23].

Превращаясь в полноценный инструмент организации, внутрикорпоративное периодическое издание решает ряд важных задач [6, 23–25].

Во-первых, задача формирования единого коммуникативного пространства внутри организации. В малом бизнесе, в фирме, расположенной в одной комнате, такая проблема, как формирование единого для всего персонала информационного поля, не стоит так остро, как в компаниях с разветвленной региональной сетью или фирмах с агентствами или точками продаж. Сотрудники сидят рядом и моментально узнают обо всех событиях. Минусом такой коммуникации является только то, что в подобных компаниях поток информации может с трудом управляться менеджерами.

С ростом организации, особенно если рост территориальный — развитие филиальной сети, становится намного труднее обеспечивать понимание целей и задач компании, доводить до сотрудников новости, транслировать организационные ценности. Как правило, большинство внутрикорпоративных СМИ справляются с этой задачей. Однако бедный язык, канцелярский стиль и неинтересный дизайн становятся преградой для интенсивного качественного развития внутрикорпоративной прессы как инструмента не только информирования, но и формирования позитивного имиджа компании. Таким образом, обе задачи оказываются тесно взаимосвязанными.

Во-вторых, задача продвижения и популяризации организационной и корпоративной культуры компании. На сегодняшний день корпоративная культура полноценно сформирована лишь в очень ограничен-

ном круге компаний. Разумеется, редактор внутрифирменного издания не может формировать корпоративную культуру, однако при наличии воли руководства периодическое издание может внести значительный вклад в процесс становления и развития корпоративной культуры. Сформированная корпоративная культура компании также тесно связана с позитивным имиджем организации в глазах сотрудников, действия которых в этом случае будут подчинены единым ценностям.

В-третьих, задача поддержки текущих проектов, информирования о них. Знакомство с руководителями и исполнителями является неотъемлемой частью управления корпоративным имиджем. Особенно важно говорить об этом, если в результате инициирования проекта финансово пострадали другие подразделения. Внутрикorporативное издание может разъяснить ситуацию, показать, чем проект выгоден организации в целом.

В-четвертых, с помощью внутрикorporативной прессы обеспечивается понимание целей и задач организации всеми сотрудниками. Доступная и понятная расшифровка годовой стратегии компании необходима, чтобы донести ее до каждого сотрудника и показать роль каждого сотрудника в достижении этой цели. Понимая, к чему и зачем стремится компания, сотрудники будут сами ставить себе более ясные и четкие цели. Все это важно для управления внутренним имиджем, для позиционирования компании в глазах сотрудников как ответственной, целеустремленной развивающейся организации.

В-пятых, задача обеспечения понимания финансовой и бюджетной политики организации всеми сотрудниками. Эта функция оговаривается отдельно, поскольку финансовая информация, как правило, означает дополнительные сведения об организационном имидже, которые необходимо преподнести персоналу на доступном для них языке. Например, если в финансовом плане есть строки про социальные программы или обновления основных фондов, следует рассказать об этом сотрудникам. С помощью такого приема компания также добывается позитивного имиджа: сотрудники начинают больше ценить своего работодателя, если ясно увидят, что часть бюджетных средств тратится именно на них.

В-шестых, внутрикorporативное периодическое издание выполняет функцию мотивации сотрудников. Это достигается материалами, которые публикуются в следующих рубриках:

- «Достижение» — информирование о достижениях, наградах и призах, которые получила компания;
- «Сильное звено» — рассказ об одном из успешно работающих подразделений и его руководителе. Помимо важности этого формата для поднятия собственной значимости отдела или человека, особенно применительно к ситуации успеха, при условии

- планомерности проекта, достигается и информирование о функциях и задачах разных подразделений;
- «Рекорды месяца» — нетривиальный рассказ о достижениях организации за период между выходами газеты или журнала;
  - «Клубные страницы» — посвящены отдельным профессиональным группам, наиболее важным и значимым для работы компании.

Помимо всего прочего внутрикорпоративная пресса играет большую роль в процессе информирования персонала о конкурентной ситуации на рынке, контроля коммуникаций, адаптации новых сотрудников.

Выводом из всего вышесказанного может стать утверждение, что все задачи, решаемые посредством внутрикорпоративного издания, концентрируются вокруг цели управления имиджем компании. Именно в этом заключается особенность внутрикорпоративной прессы как инструмента внутрикорпоративной коммуникации.

К сказанному можно добавить, что печатное издание существенно для планирования кампании по созданию имиджа руководителей предприятия. Очевидно, что СМИ — это первый инструмент в руках специалиста по связям с общественностью, позволяющий регулярно выстраивать имидж руководителя компании. А если пресса корпоративная, то возможностей работать в этом направлении появляется гораздо больше. Например, в коммерции важнее всего донести точку зрения компании не только до клиентов и партнеров, но и до сотрудников, сформировать имидж «компании с человеческим лицом» [5, 28]. Это значит — стать ближе к перечисленным аудиториям.

Как считает **К. Чернозатонский**, директор Департамента корпоративных изданий ИД *Hachette Filipacci Shkulev* [7, 11], усредненный список задач, которые успешно решаются с помощью внутрикорпоративных изданий, выглядит следующим образом:

- повышение доверия и лояльности к бренду компании;
- стимулирование продаж;
- привлечение новых и удержание основных сотрудников;
- просвещение и обучение сотрудников;
- построение и улучшение внутреннего имиджа компании.

При подготовке проекта, посвященного изданию корпоративного печатного органа, специалист по связям с общественностью должен пройти следующие этапы:

1. Необходимо провести детальное исследование, которое позволит определить потребность внутренних целевых групп в издании внутрикорпоративного печатного органа, его будущий формат, способы распространения и т.д.

2. На этапе планирования специалист по связям с общественностью уже точно определяет целевые группы, для которых предназначается печатный орган, решает вопрос формата (листок новостей, газета, журнал) и дизайна, продумывает название издания, рубрики, согласует с руководством число выпусков, тираж, способы распространения, состав редколлегии, источники получения информации и ответственное лицо топ-менеджмента организации, которое подписывает номер в печать.

Многие из этих факторов зависят от выделяемого бюджета, который обязательно включает в себя следующие статьи расходов:

- зарплата членам редколлегии;
- разработка дизайна;
- верстка;
- полиграфия;
- логистика (способы распространения).

3. На третьем этапе готовится пилотный номер издания и определяются недостатки в предварительном проекте. Недочеты могут быть самыми разными. Типичными ошибками, которые делаются начинающими редакторами внутрифирменного издания, являются следующие:

- смутное представление об источниках информации;
- представление только информации, полученной от руководства организации;
- отсутствие актуальной и интересной для сотрудников информации;
- исключительный интерес редколлегии к достижениям организации и замалчивание сложностей и проблем в ее работе;
- отсутствие обратной связи.

Работу редколлегии могут затруднять и сказываться на качестве, распространении и, как следствие, эффективности внутрикорпоративного издания следующие факторы:

- формальный интерес (или отсутствие такового) со стороны руководства к изданию;
- слабые горизонтальные связи в организации;
- слабые связи между главным офисом и производством;
- пассивность сотрудников организации.

4. Все эти моменты необходимо учесть и скорректировать на этапе исправления недостатков и подготовки окончательного варианта внутрифирменного издания.

5. Пятый этап представляет собой уже процесс регулярной публикации и распространения внутрифирменного издания. Но следует помнить, что никогда нельзя останавливаться на достигнутом. Читатели

могут потерять интерес к печатному органу или, наоборот, проявить заинтересованность в его развитии. Поэтому периодически необходимо проводить опросы и исследования и постоянно иметь хорошо налаженную обратную связь.

6. После выхода первого номера корпоративного СМИ тиражом выше 999 экз. его необходимо зарегистрировать в государственных органах.

Ниже мы рассмотрим процесс подготовки и публикации внутрикорпоративного издания как инструмента формирования и продвижения положительного корпоративного имиджа.

### **Вопросы и задания**

1. Каковы различия между внутрикорпоративной прессой советского и современного периодов?
2. Перечислите подвиды корпоративной прессы. Дайте свои примеры.
3. Какие задачи решает внутрикорпоративное издание?
4. Прочтите следующий материал и скажите, в какой степени газета «Госстрах» решает основные задачи внутрикорпоративного издания.

Страховая компания «Росгосстрах», один из лидеров страхового рынка России, выпускает корпоративную газету «Госстрах». Это периодическое издание является одним из важнейших каналов внутренней и в определенной степени внешней коммуникации. Газета издается с декабря 1999 г., когда она была зарегистрирована в Минпечати РФ и на четырех полосах формата А3 вышел ее первый черно-белый номер тиражом 5 тыс. экз. С начала 2003 г. по настоящее время тираж газеты с 12 тыс. экз. постепенно возрос до 35 тыс. экз. По мнению главного редактора «Госстраха» А. Ивкина, с помощью этого корпоративного издания решаются следующие задачи:

- 1) доводится позиция руководства компании по тому или иному вопросу до всех звеньев и сотрудников системы — от генеральных директоров до страховых агентов;
  - 2) осуществляется информирование сотрудников системы Росгосстраха о происходящих в компании важнейших событиях, решениях, имеющих стратегическое значение для сотрудников, о новых страховых продуктах и технологиях;
  - 3) анализируется опыт работы системы Росгосстраха в целом и для отдельных звеньев;
  - 4) выдвигаются новаторские предложения для последующего их обсуждения, в том числе на страницах газеты;
  - 5) формируются единые корпоративные стандарты по системе Росгосстраха;
  - 6) изучается опыт российских и зарубежных страховых компаний.
5. Перечислите основные этапы в процессе подготовки и выпуска внутрикорпоративного издания.

### Планирование издания корпоративной прессы

Управление корпоративным имиджем с помощью внутрикорпоративной прессы начинается уже с момента замысла периодического издания. Перед менеджерами встает вопрос о том, как именно будет создаваться корпоративная газета или журнал: собственными силами или через аутсорсинг, с привлечением специалистов извне.

Как уже было указано выше, смысл аутсорсинга состоит в передаче выполнения непрофильных, вспомогательных функций внешней организации с целью сокращения операционных расходов компании. К таким непрофильным вспомогательным функциям большинство компаний относит и выпуск периодического издания, значение которого для имиджа фирмы тем не менее очень велико.

Следует помнить, что «правильные аутсорсеры — это те компании, которые могут помочь вам на всех этапах производства издания, а не на каком-то одном его отрезке. Если аутсорсинговая издательская компания привлекается для работ только на одном этапе, то тогда не совсем понятно, какой смысл было ее нанимать, потому что в таком случае операционные расходы на управление проектом будут достаточно велики и потребуются дополнительное координирование» [7, 11].

Сейчас на медийном рынке существует хорошо развитый сегмент корпоративных СМИ, в котором работают профессионалы высокого класса, способные создать качественное и востребованное аудиторией издание. Однако редакциям внутрифирменных СМИ приходится постоянно помнить, что периодическое издание во многом формирует имидж компании, поэтому следует предъявлять чрезвычайно высокие требования к содержанию, верстке и дизайну издания. В результате сотрудничество с внешним провайдером приобретает практически стратегическое значение — в противном случае компания подвергает себя значительным материальным, а главное, репутационным рискам.

Отсюда следует, что только комбинация усилий внешних подрядчиков с кропотливой работой собственных специалистов по связям с общественностью способна создать качественное внутрифирменное издание.

Дело в том, что сотрудники компании получают готовый «продукт» в виде газеты или журнала и не знакомятся со всеми этапами его создания. Для произведения на них позитивного впечатления периодическое издание должно быть, с одной стороны, высококачественным, иллюстрированным, с другой — правдиво отражающим все происходящее внутри компании. Важно подавать материал в удобной именно для сотрудника компании форме и понятным именно ему языком. Возникает неизбежное противоречие. Внешний подрядчик не способен «влииться в

коллектив», прочувствовать атмосферу внутрикорпоративной жизни и донести всю необходимую информацию до читателя так, как это сделал бы сам сотрудник этой компании (специалист отдела связей с общественностью). Компания же не может обеспечить все условия для создания высокопрофессионального периодического издания: держать в штате журналистов, дизайнеров и верстальщиков, закупить типографское оборудование. Поэтому аутсорсинг оказывается полезен при:

- написании простых журналистских материалов;
- дизайне, верстке, корректуре, печати

и не способен сыграть роль при:

- выполнении редакторской работы;
- подготовке ключевых материалов номера.

Соотношение преимуществ и недостатков обращения к аутсорсингу при издании внутрикорпоративного органа печати отражено в табл. 8.

*Таблица 8*

**Плюсы и минусы подготовки периодического издания с помощью аутсорсинга и собственными силами**

<b>Аутсорсинг</b>	
<i>1. Подготовка материалов</i>	
Плюсы	Минусы
Профессиональный журналист	Нет понимания того, чем живет компания, сложность при создании злободневных текстов
Дополнительный человеческий ресурс	Сложность получения доступа к «телу» ньюсмейкеров, особенно топ-менеджеров, первых лиц
	Менее оперативное реагирование
	Сложность поиска профессионалов: журналисты не стремятся работать в корпоративной прессе
<i>2. Верстка и печать</i>	
Плюсы	Минусы
Профессиональный дизайнер/верстальщик	Сложный и долгий процесс приспособления, понимания требований компании
Нет простоя (как правило, процесс верстки занимает значительно меньше месяца)	Низкая мотивация

Дополнительные ресурсы (узкие специалисты, наличие банка изображений)	Менее оперативное реагирование на комментарии
Дизайн, верстка и корректура в одном агентстве (позволяет существенно сократить срок производства издания)	Трудности с передачей информации
<b>Собственные силы</b>	
Плюсы	Минусы
Глубокое понимание процессов, происходящих в компании	Высокая загруженность
Высокая мотивация, ориентация на результат	Недостаток журналистского мастерства и опыта
Быстрое реагирование на правки и комментарии	

Таким образом, из вышесказанного вытекают следующие выводы и рекомендации.

Во-первых, внутрикорпоративное периодическое издание создается для сотрудников компании, именно персонал организации является главным потребителем и оценщиком создаваемого продукта. Кроме того, газета или журнал становится не столько инструментом информирования, сколько инструментом формирования имиджа компании и повышения мотивации персонала. Следовательно, процесс подготовки каждого номера должен быть организован с учетом именно этих предпосылок. Основные критерии: высокое качество и максимальная приближенность к внутренней жизни компании.

Во-вторых, чтобы достичь соответствия первому из указанных критериев, необходимо определить функции, передаваемые на аутсорсинг. Если издание создается с нуля силами внешней компании, имеет смысл написать детальное техническое задание на разработку дизайна, рубризатора, содержания.

Бюджет создания корпоративного журнала/газеты складывается из нескольких составляющих [4, 145] (табл. 9).

Прописав все функции, важно провести мониторинг рынка услуг по производству корпоративных СМИ. Например, в Москве число таких компаний равно нескольким десяткам. Серьезный показатель возможностей и профессионализма аутсорсера — это уже осуществленные им проекты, рекомендации его клиентов, коллег и партнеров. Во многих российских компаниях («Росгосстрах», «Дирол Кэдбери», «Сбербанк России») распространена практика проведения тендеров на создание концепции и производство своего корпоративного издания [1, 14].

## Бюджет создания корпоративного журнала/газеты

№	Позиция	При выполнении работ внутренним отделом СО, руб.	При выполнении работ Агентством-исполнителем, руб.
1	Регистрация СМИ	Госпошлина	От 30 000
2	Разработка концепции издания	Бесплатно	От 50 000
3	Создание оригинал-макета дизайнером-верстальщиком	От 30 000 в месяц	От 45 000 в месяц
4	Закупка техники	В зависимости от задач	Имеется в наличии
5	Главный редактор	От 45 000 в месяц	От 50 000 в месяц
6	Корреспондент	От 10 000 в месяц	От 15 000 в месяц
7	Текстовый материал	Бесплатно/от 4000 за полосу	От 4000 за полосу
8	Иллюстрации	Бесплатно/ от 500 за шт.	От 700 за шт.
9	Редактор	В зависимости от объема издания	В зависимости от объема издания
10	Корректор	От 25 000	От 25 000
11	Печать	В зависимости от тиража	В зависимости от тиража

Ниже приведен список ключевых моментов, на которые необходимо обратить внимание при составлении технического задания и приеме готового макета.

- *Соответствие внутрифирменного издания корпоративному стилю компании.* Если дизайнер заранее не познакомился с нормами и образцами фирменного стиля, то сложно, если вообще возможно, найти основу для работы. Поэтому рекомендуется дать аутсорсеру для изучения подготовленный специалистами по связям с общественностью бренд-бук компании, где детально описан фирменный стиль организации. Здесь, как указывалось выше, есть указания на все стандарты полиграфии, в частности цвет логотипа, его месторасположение, размер и тип возможных для использования шрифтов.
- *Полнота и качество предоставляемых материалов.* Если издание не передано на полный аутсорсинг (провайдер обеспечивает только дизайн, верстку и печать издания), эффективность и опе-

ративность работы во многом зависят от того, подаются ли все статьи и прочие необходимые материалы в срок.

- *Структурированный и понятный план номера.* Дизайнеру или верстальщику проще воплотить замыслы заказчика в реальность, если структура издания будет подробно расписана. Рассчитав, сколько знаков умещается на полосе, можно заранее «подогнать» статьи под нужный размер и, таким образом, избежать трудоемкой работы во время верстки.
- *Внесение правок.* Необходимо заранее договариваться с подрядчиком, каким способом будет вноситься правка (по телефону, по электронной почте или при личной встрече).

В-третьих, в целях удовлетворения второго критерия (максимальная приближенность к внутренней жизни) необходимо придерживаться определенных правил. Следует распределить обязанности по подготовке издания между несколькими сотрудниками: так достигается максимальная широта охвата происходящих в компании событий и используется возможность представить различные точки зрения. Но надо помнить, что для обеспечения подотчетности и оперативности только один человек должен нести ответственность за соблюдение сроков и качества. Оптимальный состав редакции — 2–3 сотрудника.

Наконец, важно хорошо отлаженное взаимодействие внутри редакции и с регионами (в случае компании с разветвленной региональной сетью).

В качестве примера можно привести периодическое издание группы компаний «Балтика».

До 2005 г. корпоративные издания компаний, вошедших в группу, достаточно сильно различались как по оформлению, так и по содержанию:

- ОАО «ПК «Балтика» — «Пивоварня Балтика» (1 раз в 1–2 месяца, 8 полос формата А2, черно-белая);
- ОАО «ВЕНА» — журнал «Новости ВЕНЫ» (1 раз в месяц, 32–36 полос формата А4, полноцвет, глянец);
- ОАО «Пикра» — газета «Пикра-инфо» (1 раз в 2 месяца, 6 полос формата А3, полноцвет, мелованная);
- ОАО «Ярпиво» — корпоративное издание не выпускалось.

С февраля 2006 г. начало выпускаться единое корпоративное периодическое издание — газета «Балтика-ОК!». Основная аудитория — производственный персонал компании, специалисты, менеджеры низшего и среднего звена в 10 ключевых городах и 30 сбытовых подразделениях. Газета выходит ежемесячно, тиражом 9–10 тыс. экз., имеет 16 полос формата А3 и рассылается напрямую в 42 города России. По мнению главного редактора и менеджера по внутренним коммуникациям группы компаний «Балтика», именно благодаря разумному сочетанию работы специалистов компании и профессиональной работы

внешнего агентства (верстка и печать газеты находится на аутсорсинге) удастся добиваться основных целей, а именно:

- газета «Балтика-ОК!» выходит регулярно, раз в месяц, вне зависимости от внешних факторов;
- минимум серьезных нареканий по качеству издания;
- издание динамично развивается;
- газета завоевывает любовь читателей.

Эффективное решение данных задач положительно сказалось на внутреннем имидже компаний группы «Балтика». Во-первых, газета объединяет сотрудников, как работающих в офисе на управленческих должностях, так и на производстве на заводах компании, они чувствуют себя единым целым, понимают, что работают для реализации общих целей и отстаивают одни и те же интересы. Во-вторых, сотрудники находятся в едином информационном поле, периодическое издание сокращает коммуникационную дистанцию, несмотря на дистанцию географическую.

### **Вопросы и задания**

1. Каковы достоинства и недостатки привлечения специального агентства для подготовки и публикации внутрикорпоративного издания?
2. Какие можно дать рекомендации при работе со специальным агентством по подготовке и публикации внутрикорпоративного издания?
3. Разработайте техническое задание по подготовке к изданию внутрикорпоративного журнала в «вашей» организации.

## **Глава 3**

### **Разработка концепции периодического издания**

На этапе, когда решение о внедрении внутрикорпоративного издания в компании уже принято, сам выпуск газеты или журнала может показаться менеджеру достаточно легкой задачей, не требующей особых материальных и профессиональных ресурсов. Однако специалисты в области корпоративной коммуникации знают, что проблема создания действительно популярного издания решается непросто. Разработка концепции внутрифирменных газеты или журнала, отбор материала, выпуск и распространение — это вопросы, которые необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с главными целями периодического издания. Среди них первоочередными являются построение и улучшение имиджа компании (управление корпоративным имиджем). При этом необходимо реализовывать следующие задачи:

- повышать доверие и лояльность к бренду среди сотрудников;
- нематериально мотивировать персонал;
- координировать адаптацию новых сотрудников в организации;
- просвещать и обучать сотрудников;

- повышать эффективность внутренних информационно-коммуникационных кампаний.

Прежде всего, как уже отмечалось, необходимо определить целевую аудиторию издания. Специалисты, приступающие к созданию корпоративного СМИ, обязаны обсудить вопросы позиционирования издания с руководством. Важно определить, какую целевую группу следует заинтересовать в первую очередь: сотрудников центрального офиса, работников на производстве или отдаленные филиалы. В большинстве случаев внутрикорпоративные газета или журнал предлагаются и представителям внешнего окружения для ознакомления, например клиентам, акционерам или поставщикам. Эти моменты также следует учитывать.

Имидж компании, который планируется продвигать посредством внутрикорпоративного СМИ, в совокупности с целевой аудиторией определяет формат, дизайн и содержание периодического издания.

Так, например, в 2003 г. в компании ОАО «РОСНО» встала проблема взаимодействия с региональными дирекциями и филиалами. Вопросы оперативных коммуникаций по деловым вопросам решались достаточно эффективно: в компании качественно работают системы электронной почты, интранет, устраиваются телеконференции. Однако этого было недостаточно для укрепления среди всех сотрудников имиджа крупной, с разветвленной региональной сетью, но все же единой компании. Процессы внутрикорпоративной жизни в центральном офисе в Москве протекали в абсолютном отрыве от корпоративной культуры, традиций и практик общения, складывающихся в филиалах.

В целях вовлечения последних в поле корпоративной жизни головной компании Отделом внутренних коммуникаций Департамента по управлению персоналом был запущен проект регионального журнала. Журнал просуществовал до 2007 г. Он постоянно развивался, адаптируясь к интересам и потребностям региональных дирекций. Например, большой популярностью пользовались такие рубрики, как «Знакомство с топом» и «Без галстука». Первая предлагала читателю интервью с директором филиала или руководителем региональной дирекции. Вторая — неформальную беседу с одним из заместителей Генерального директора в центральном офисе.

Таким образом, сотрудники получали возможность лучше узнать авторитетных менеджеров, которые хоть и работали в географической отдаленности друг от друга, но отстаивали единые цели и принципы работы. Эти рубрики регионального журнала взаимно дополняли друг друга и влияли на формирование в глазах сотрудников филиалов имиджа РОСНО как огромной целостной организации, где каждое звено вносит свой вклад в достижение одних бизнес-целей и реализацию общей стратегии компании.

Сегодня большинство крупных промышленных предприятий возобновили или возобновляют практику многотиражных изданий и даже

открывают собственные медиахолдинги. Другие в поисках оптимального варианта переходят от газет к полноцветным журналам. Третьи предпочитают полный переход от печатной прессы к электронным форматам общения с персоналом через интранет. Между тем многие руководители не ориентированы при этом на четкие цели, хотя понятно, что формат издания непосредственно влияет на имидж компании. Международные корпорации тяготеют к журнальному формату и для внешних, клиентских, и для внутрифирменных изданий. Этим организация сознательно подчеркивает имидж успешной компании. «Глянцевость» и дороговизна издания совместно с высококачественными фотоматериалами и оформлением текстов создает международной корпорации имидж динамичной, прочной, ведущей компании, даже компании-лидера на мировых рынках.

Очевидно, что наиболее подходящий для компании *формат издания* можно выбрать на основе исследования и определения потенциального круга читателей (целевой аудитории), основных задач внутренней прессы, а также насыщенности корпоративного событийного календаря. Например, нерационально будет закладывать в бюджет на каждый месяц изрядную сумму на толстый цветной журнал, если в компании работают всего 100 сотрудников. В этом случае гораздо эффективнее окажется выпуск информационного бюллетеня, который, при условии творческого подхода, также открывает большие возможности в области решения задачи управления внутренним имиджем фирмы.

Выбор между газетой и журналом зависит, прежде всего, от насыщенности внутрикорпоративной жизни компании самыми разными событиями. От *газеты* читатели, как правило, ждут оперативных свежих новостей, периодическое издание в этом формате должно выходить не реже двух раз в месяц. При этом следует набирать содержательные материалы в среднем на четыре полосы формата А3. Как правило, такой вариант приемлем для компаний с широкой географией.

Например, Волжский автозавод выпускает газету 5 раз в неделю тиражом около 20 тыс. экз. Такое периодическое издание, хотя и требует работы достаточно большой редакции (со штатом около 20 человек), вполне оправдывает затраты, поскольку газета непосредственно управляет корпоративным имиджем предприятия, позиционируя его как динамичное, открытое и ответственное перед персоналом, где каждый сотрудник пользуется возможностью оперативно получать самую разную информацию практически ежедневно.

В организации может быть несколько внутренних газет.

Например, в ИКЕА существует два вида внутренних газет. Есть общая для всей сети магазинов ИКЕА газета *Read Me*, выпускающаяся на английском языке. Эту газету можно увидеть в магазинах России, Германии, Австрии, США, Израиля и т.д. В ней, как правило, печатаются ма-

териалы об изменении ассортимента, об открытии новых или реконструкции старых магазинов, о планах компании на будущее. С помощью *Read Me* можно узнать, как устроена работа твоего отдела в другой стране, какие люди там работают, как они развлекаются.

Второй тип — это маленькая внутренняя газетка, выпускаемая каждым магазином. В магазине ИКЕА в Химках она носит название «Ёжики», в Теплом Стане — «Коммунарка». Название «Ёжики» было выбрано не случайно: непосредственно рядом с магазином ИКЕА располагается памятник Великой Отечественной войны — «Ежи». Название «Коммунарка» не несет в себе никакой смысловой нагрузки: так называется совхоз, рядом с которым располагается магазин, и так в шутку называли тех, кто уходил на проект нового магазина в 2001 г.

В этих газетах находят отражение события, происходящие в конкретных магазинах. Обязательное место занимает слово директора магазина. Очень популярна рубрика, где каждый отдел рассказывает о себе. В газете поздравляют сотрудников с днями рождения или другими значимыми датами, печатаются условия конкурсов и имена победителей, отмечаются находчивые идеи сотрудников различных отделов, обсуждается новый ассортимент. Материалы выходят как на русском, так и на английском языке.

Внутрикорпоративный журнал обладает рядом преимуществ перед другими печатными изданиями. Больше всего он подходит для аналитических материалов, снабженных таблицами, схемами и диаграммами. Стратегия фирмы, рыночная конъюнктура, конкуренты, тенденция развития — статьи этого рода составляют основу содержания журнала. Другая важная часть содержания — рассказ о людях коллектива (на работе и отдыхе). Третья составная часть журнальных материалов — продукция фирмы (перспективные разработки новых моделей, модификации существующих).

Журнал может выходить один раз в месяц, а может насчитывать шесть выпусков в год. При этом количество страниц не регламентируется.

В качестве примера можно привести корпоративный международный журнал группы компаний *Allianz* — *Allianz International Journal*. Формат данного периодического издания непосредственно формирует имидж корпорации. Во-первых, именно журнальный формат приемлем для рассылки в страны, находящиеся практически на каждом континенте. Во-вторых, журнал выпускается на языке международного общения — английском, что делает его доступным всем читателям. В-третьих, периодичность выхода журнала (три раза в год) позволяет достаточно оперативно подготовить номер, учитывая необходимость охвата в его материалах корпоративной жизни большинства компаний, принадлежащих *Allianz AG*. Таким образом, читая этот журнал, даже не углубляясь в содержание статей, можно сделать вывод о том, что выпускающая компаний крупная, международная, стабильно развивающаяся и ответственная.

Важно помнить, что, если выбран не соответствующий производственному и творческому потенциалу авторов и редакторов формат периодического издания, это может оказать отрицательное воздействие на внутренний имидж компании. Так, например, редакторы должны выполнять взятые на себя обязательства перед читателями. Если было объявлено, что сотрудников обещают снабжать периодическим изданием ежемесячно, следует сдерживать данное слово, в противном случае компания потеряет доверие читателей и, следовательно, управление внутрикорпоративным имиджем потерпит неудачу.

Известный специалист по подготовке информационных бюллетеней для компаний США Д. Кендлер пишет: «Довольно часто мне приходится получать информационные бюллетени для компаний, в которых клиенты с гордостью заявляют, что это первый выпуск нового ежеквартального издания и что теперь каждые три месяца я буду находить в своей утренней почте свежий номер. Спустя примерно пять месяцев я получаю второй номер, вышедший с большой задержкой. После этого бюллетень неизменно исчезает, и больше о нем ни слуху ни духу» [3, 5–6].

Такая ошибка происходит потому, что редактирование информационных бюллетеней (как и других видов внутрикорпоративной прессы) компании очень часто рассматривается не в качестве важного инструмента управления внутрикорпоративным имиджем, а является дополнительной (и часто вызывающей недовольство) обязанностью, которая дается непрофильным сотрудникам. Например, сотруднику отдела продаж или *HR*-специалисту, обладающему хорошим слогом, может быть поручено написание статей для внутрикорпоративного издания.

В качестве ориентировочных цифр можно назвать следующие: у работника компании, не являющегося профессиональным журналистом, написание и правка (корректорская и редакторская) материала одной страницы формата А4 занимает около семи часов. Следовательно, подготовка четырехстраничного издания потребует примерно двадцать восемь часов рабочего времени. Если тот же сотрудник занимается дизайном и версткой издания, то ориентировочную величину следует удвоить. Если руководство недооценивает количество времени, которое необходимо ее работникам для выпуска издания, это может неблагоприятно отразиться на качестве органа внутрикорпоративной прессы.

Выше уже говорилось о той роли, которую играет название организации. *Название внутрикорпоративного издания* не менее существенно, потому что это именно тот фактор, который влияет на восприятие читателем (сотрудником компании) издания в целом и компании, его выпускающей.

Необходимо творчески подойти к выбору названия для корпоративной газеты или журнала. Оно должно соответствовать фирменному стилю компании, характеру предоставляемых ею продуктов и услуг, веде-

ния бизнеса, корпоративной культуре, традициям и обычаям. В то же время название редко бывает очень броским и оригинальным — такой подход может оказать негативное воздействие на внутренний имидж фирмы, ведь подобные названия часто оказываются слишком претенциозными или же не соответствуют качеству размещенного внутри материала.

Все же название должно быть по-своему уникальным, ведь внутрикорпоративные газета или журнал призваны отражать направление бизнеса, сформировавшиеся корпоративные ценности, интересы и предпочтения персонала. По этой причине многие крупные компании предпочитают использовать достаточно строгие названия для внутрикорпоративной прессы, которые, с одной стороны, ненавязчивы, а с другой — хорошо запоминаются читателями, что впоследствии повышает популярность издания.

Так, например, название корпоративного международного журнала группы компаний *Allianz* — *Allianz International Journal* — отражает всю суть данного издания: *Journal* — серьезное, а не развлекательное иллюстрированное (ср. *magazine*), *International* — международное издание.

Корпоративная газета для сотрудников группы компаний «Балтика» — «Балтика-ОК!». Такое название способствует позиционированию предприятия как успешного, открытого и «близкого к народу», т.е. к сотрудникам.

В компании «Билайн» выпускается издание «Билайф», что соответствует характеру размещаемых материалов: рассказы и информация о внутрикорпоративной жизни. Кроме того, название продвигает имидж компании как крупного и прочного «корпоративного дома» с собственной историей, традициями — «жизнью».

В компании ОАО «РОСНО» сложилась иная ситуация. Региональный внутрикорпоративный журнал для филиалов на протяжении всего времени своего существования (с 2004 по 2006 г.) назывался просто «Журнал». В результате он не смог завоевать широкую известность и популярность среди читателей и оказался не столь эффективным инструментом управления внутренним имиджем компании. Новый общекорпоративный журнал РОСНО стал носить уникальное название «РОСНО *Insight*» с пояснением «Взгляд изнутри». Название привлекает внимание, хорошо запоминается. В него включено название компании, что говорит о принадлежности журнала определенной организации. Слово *insight* отражает сущность журнала как издания именно внутрикорпоративного.

Английское слово *insight* подчеркивает как тенденцию продвижения компании на европейский рынок, ее ориентацию на международное сотрудничество, так и смену акционеров, которыми с февраля 2007 г. стали представители немецкой компании *Allianz*. Генеральным дирек-

тором стал гражданин Германии, не владеющий русским языком. Для тех, кто не владеет английским языком, приведена фраза «Взгляд изнутри», что является не прямым переводом слова *insight*, а именно расшифровкой сущности названия и журнала в целом. Как показал опрос сотрудников РОСНО, более 55% опрошенных привлекает новое название, более 50% понимают его смысл.

Важной задачей при оформлении внутрикорпоративного издания является не только выбор названия, но и **определение состава рубрик**. Любой читатель (сотрудник компании) сразу после названия издания обращает внимание на содержание, которое отражено в имеющихся рубриках. Недаром на обложку журнала часто выносят название рубрики, а затем — заголовок статьи, которая размещена в данном номере в указанной рубрике.

На этапе разработки концепции СМИ составляются тематические планы на год, чтобы закрепить постоянные и «плавающие» (те, которые появляются в издании нерегулярно) рубрики. Наличие четкой тематической структуры облегчает не только работу редактора, но и «навигацию» по полосам издания.

Предлагаются следующие темы для корпоративного издания.

1. Цели, задачи и принципы корпорации. Приказы и распоряжения руководства. Информация о высшем руководстве.
2. Структурные перестройки (реорганизация) аппарата управления.
3. Модернизация оборудования.
4. Переход на выпуск новой продукции.
5. Финансовые успехи (прибыль, убытки).
6. Вакансии, увольнения, назначения.
7. Рост зарплаты.
8. Изменение внутреннего распорядка. Условия труда.
9. Сокращение штатов.
10. Переподготовка кадров.
11. Льготы сотрудникам.
12. Премии, доплаты.
13. Участие в профессиональных конкурсах; награды, связанные с этим.
14. Условия отдыха, спортивная команда.
15. Внешние условия, влияющие на результаты корпоративной деятельности (новые законодательные акты, предкризисная обстановка, рыночная конъюнктура и др.).
16. Успехи и неудачи конкурента.
17. Благотворительная деятельность.
18. Успех/неудачи торговой рекламы.

19. Престиж корпорации в зеркале общественного мнения.
20. История корпорации.
21. Коммуникационная программа оптимизации корпоративных отношений.
22. Редакционные статьи (текущие вопросы корпоративной политики).
23. Интервью с руководителями.
24. Заявления для печати руководства.
25. Отчеты с пресс-конференций.
26. Фотоочерки (создание имиджа руководителя).
27. «Спрашивали — отвечаем».

В контексте управления имиджем компании грамотно продуманный рубрикатор помогает сделать издание более качественным, а следовательно, более солидным, что позитивно влияет на образ компании в целом в глазах сотрудников. В частности, четкая структура и наличие постоянных рубрик регламентирует содержание каждого номера внутрикорпоративной прессы, помогает при отборе информации для публикаций. Это служит действенным инструментом в процессе управления внутрикорпоративным имиджем, ведь именно содержание каждого издания выполняет указанные выше (см. раздел I, гл. 6) функции позиционирования, мифологизации, визуализации, формирования моделей восприятия работодателя у персонала.

Сотрудники филиалов ОАО «РОСНО» по опросу, проходившему в августе 2006 г., предлагали ввести новые рубрики в региональный журнал РОСНО. В новом общекорпоративном журнале РОСНО при определении состава рубрик были учтены как пожелания сотрудников филиалов, так и расширение целевой аудитории. В результате был утвержден следующий состав рубрик:

- «Знакомство с топом»;
- «Жизнь компании»;
- «Тема номера»;
- «Портрет директора филиала»;
- «Наши звезды»;
- «Без галстука»;
- «Региональный маркетинг»;
- «Фотоконкурс».

Проведенный после выхода первого номера общекорпоративного журнала «РОСНО *Insight*» опрос читателей журнала показал, сотрудники РОСНО полностью довольны составом рубрик. Почти 100% опрошенных просматривают все рубрики, более 80% опрошенных находят в журнале интересовавшую их информацию.

Внутрикорпоративное издание является полноценным СМИ, поэтому для него справедливы многие правила массовой информации в

целом. Так, заметную роль во внутрикорпоративном издании играют *заголовки статей*. Как отмечает **Р. Титов**, главный редактор «Кировского бизнес-журнала», «один из принципов, пришедших в прессу из Интернета и доказавших свою эффективность, — использование ярких и броских “заставок”. Вряд ли кто-то будет читать текст, который отпугнет своим заголовком. Но даже самый плохой текст, снабженный ярким и броским заглавием, люди хотя бы попытаются прочитать. Заголовок — залог успеха, лучше потратить час на отличный заголовок, чем день на плохую статью» [6, 26].

Использование ничего не говорящих или недостаточно броских заголовков считается большой ошибкой. Сочинение заголовков — очень важная задача для редакторов информационных изданий, так как от качества заголовка зависит, найдет ли статья свою целевую аудиторию, будет ли правильно воспринята и вообще прочитана сотрудниками компании. Это существенный момент в управлении имиджем компании посредством внутрикорпоративной прессы, поскольку часто издание может содержать очень важную для формирования у сотрудников определенного восприятия событий статью, но читатели пропускают ее только потому, что она помещена под скучным или несодержательным заголовком. Например, статья под названием «Новая концепция компании ставит на первый план общение с клиентами лицом к лицу» будет прочитана сотрудниками с большей вероятностью, чем та же статья, но носящая имя «Концепция компании».

Перечислим требования, предъявляемые к заголовкам статей.

Во-первых, заголовок должен представлять собой законченное предложение. Вот несколько примеров эффективных и плохих заголовков:

*Общий: Новости от президента компании.*

*Конкретный: Президент: «В ближайшие пять лет наша компания увеличится вдвое».*

*Нейтральный, стереотипный: Глазами клиента.*

*Эмоционально окрашенный, яркий: «Прекрасный уровень обслуживания заставляет меня приходить сюда снова и снова...»*

*Информативный, но скучный: Опыт командной работы.*

*Информативный и привлекающий внимание: «О карьерном росте, преимуществах командной работы, любви к футболу и кактусам».*

Нетрудно заметить, что в данном случае широко используется цитирование. Следует подчеркнуть, что цитата в заголовке придает статье документальность и, следовательно, достоверность, указывает на источник сообщения, а авторы материалов, публикуемых во внутрикорпоративной прессе, — это часто руководители высокого ранга. Таким образом, сразу же демонстрируется внимание руководства к внутрикорпоративному органу печати и сотрудники быстрее заинтересуются таким

материалом, желая узнать информацию из первоисточника. Наконец, цитата позволяет придать заголовку живость, поскольку, как правило, это неформальный стиль общения.

Следует избегать в заголовках клишированных словосочетаний. Они хороши для названий рубрик, поскольку четко отражают их содержательную сторону и таким образом помогают читателю ориентироваться в журнале/газете. Заголовок выполняет рекламную функцию, его задача — привлечь внимание читателя к определенному материалу.

Во-вторых, продумывая заголовок статьи, следует выделить наиболее интересную из содержащихся новостей и поместить ее на обложку корпоративного издания. Это однозначно окажет позитивное влияние на популярность выпуска и его распространение среди сотрудников и облегчит задачу управления внутрикорпоративным имиджем фирмы, так как пресса охватит большую целевую аудиторию. Так, максимальной популярностью в компании ОАО «РОСНО» пользовался выпуск внутрикорпоративного журнала «РОСНО *Insight*» 1/2007, на обложке которого был размещен заголовок, сообщавший о наличии в номере интервью с новым Генеральным директором.

Если все заголовки одинаковы по своей длине, ни один из них не будет выделяться. Своеобразная «игра» в варьирование размеров заголовков позволит сделать внешний вид издания более привлекательным и поможет читателю определить порядок чтения статей — от более важных к менее важным, так как длинные заголовки привлекают внимание сотрудника к наиболее значимым сюжетам издания. Этот метод помогает манипулировать восприятием читателем публикуемых материалов.

Еще одним важным компонентом имиджа компании, который непосредственно выражен в периодическом издании, является *дизайн* газеты/журнала, который обязательно соответствует фирменному стилю организации (см. выше).

В контексте дизайна периодических изданий необходимо учитывать следующие черты фирменного стиля. Во-первых, **логотип** компании, который используется в дизайне внутрикорпоративной прессы для идентификации газеты/журнала с определенной компанией. Логотип важен для всех корпоративных изданий, поскольку он служит своего рода опознавательным знаком, обозначающим принадлежность печатного материала ко всей совокупности публикаций компании.

Во-вторых, дизайн внутрикорпоративной прессы должен учитывать фирменную **цветовую гамму**. Для оформления периодического издания выбирают определенные цвета, которые наряду с графикой (логотипом) работают на создание уникального образа газеты/журнала. При разработке цветового решения оформления газеты/журнала «необходимо

учитывать не только пожелания дизайнера, но и возможности самой организации, а также типографий, с которыми она намерена работать. Поэтому имеет смысл разработать три варианта цветовых сочетаний:

- черно-белый;
- одноцветный;
- многоцветный» [8, 231].

В-третьих, внутрикорпоративная пресса использует определенный **фирменный шрифт**. Д. Кендлер в качестве распространенной ошибки в информационных бюллетенях приводит пример смешения гарнитур и шрифтов самых разнообразных форм и размеров. Он пишет следующее: «Наверняка вам попадались на глаза такие опусы. При взгляде на них кажется, будто дизайнер только что купил набор из 500 новых шрифтов и решил немедленно все их опробовать. К счастью, не все информационные издания оставляют такое впечатление. Однако многим недостает целостного, логически выстроенного оформления из-за того, что в них используется слишком много разных шрифтов» [3, 6].

Во внутрикорпоративной прессе необходимо использовать только одну гарнитуру и только один размер кегля и лишь одну-две дополнительных гарнитур для заглавий и подзаголовков. Именно так удастся добиться того, что внутрикорпоративное издание имеет свое «лицо» и отвечает потребностям формирования уникального внутреннего имиджа фирмы, ведь каждый шрифт имеет свою символику. Например, применение шрифта *Times New Roman* символизирует традиции, долготелie и качество, а шрифт *Sans Serif* отвечает модернистскому духу и чаще применяется в бульварных газетах.

И последним элементом дизайна внутрикорпоративной прессы, который хоть и не связан с официальным фирменным стилем, но выполняет те же функции в процессе управления внутренним имиджем компании, является иллюстрация на обложке журнала.

Иллюстрация на обложке призвана:

- привлечь внимание целевой аудитории;
- подчеркнуть основную тему каждого конкретного номера;
- сформировать ассоциации, «работающие» на имидж фирмы.

Каждая компания по-своему подходит к решению этой задачи. Например, на обложке корпоративного журнала для компаний, принадлежащих АФК «Система», размещаются фотографии, взятые из наиболее важных репортажей каждого номера.

Обложки отдельных номеров *Allianz International Journal* интересны тем, что каждая иллюстрация вызывает ассоциацию с динамичным развитием компании, ее постоянным движением вперед, к высоким целям. Например, на обложке номера 1/2006 изображен бегущий по вол-

нам легкий и быстрый парусник на темно-синем фоне. На обложке выпуска 2/2006, посвященного международным спортивным соревнованиям (проходили в Париже в июле 2006 г.), — *Allianz Games* — размещена фотография, сделанная прямо на стадионе, однако специально обработанная: на фото баскетболист забивает мяч в кольцо на глазах у восхищенных зрителей, при этом подпрыгнув так высоко, как не способен сделать человек. Иллюстрация вызывает ассоциативную связь с честной борьбой, фантастическим прорывом и достижением высоких целей.

В процессе подготовки обложек внутрикорпоративных региональных журналов РОСНО использовались картины природы в соответствии со временем года (журнал выходил раз в два месяца). Этот подход также возможен: пейзажи очень разнообразны, никогда не надоедают читателю и ассоциируются со стабильностью, умиротворением и спокойствием.

*Использование фотографий* во внутрикорпоративной прессе, возможно, самый хороший способ привлечения внимания читателя, поскольку он позволяет сделать издание зрительно более захватывающим. В контексте управления внутрикорпоративным имиджем фотографии и иллюстрации выполняют следующие функции:

- привлечение внимания сотрудника к представленному в прессе материалу, через который передается образ компании;
- визуализация представленного материала;
- повышение лояльности сотрудников к своему бренду (через иллюстрации, определенным образом характеризующие компанию; логотип, красивое здание, качественный продукт и т.д.);
- повышение мотивации персонала (если в журнале размещены фотографии коллектива или отдельных отличившихся сотрудников);
- создание позитивного имиджа первых лиц, демонстрация их открытости, приближенности к рядовым сотрудникам (если размещены фотографии топ-менеджеров, особенно неформальные, их кабинета, членов семьи и т.д.).

Фотографии делают статьи не только более привлекательными, но и способствуют их лучшему запоминанию. «Одно дело прочитать о новом менеджере по продажам и совсем другое — увидеть его лицо на фотографии: таким образом, статья обретает большую силу личностного взаимодействия» [3, 8–9].

Кроме того, фотографии прибавляют доверия к информационному изданию. Хотя на практике это требует значительных трудовых и временных затрат, в том числе затрат на планирование, усилия быстро окупаются, потому что богатый фотографиями дизайн привлекает целевую аудиторию и успешно решает задачу создания позитивного имиджа корпорации.

Если подбором и обработкой снимков занимаются в последнюю очередь, иллюстрации могут не привести к реализации заявленных целей или даже сыграть отрицательную роль в процессе формирования внутрикорпоративного образа. Важно помнить, что «качество фотографий должно быть безупречным. Ничто так не раздражает читателя, как размытые изображения, синеватые лица интервьюируемых и нечеткие картинки» [1, 28]. Поэтому важно готовить фотоматериалы заранее.

### Вопросы и задания

1. Какие задачи призвана решить внутрикорпоративная пресса для достижения цели формирования и продвижения положительного внутреннего имиджа компании?
2. Прочтите следующий текст и скажите, какие изменения в формате внутрикорпоративного издания ОАО «РОСНО» произошли и почему. Насколько эффективны были проведенные изменения?

ОАО «РОСНО» насчитывает около 5000 сотрудников, в том числе в филиалах в каждой части России. Издается внутрикорпоративный журнал, поскольку именно журнал может подчеркнуть ответственность и серьезность бизнеса компании — страхового дела.

В конце 2006 г. региональный журнал РОСНО был преобразован в общекорпоративный. С одной стороны, общий характер издания не изменился, были сохранены многие рубрики («Знакомство с топом», «Региональный маркетинг»). Однако с расширением целевой аудитории журнала изменилась и роль издания как инструмента управления внутренним имиджем компании. Тираж увеличился с 1200 экз. до 2500 экз., и был запланирован дальнейший рост тиража.

Было изменено название журнала (на «РОСНО *Insight*») и оформление обложки (специально разработана в профессиональной дизайнерской студии по техническому заданию отдела внутренних коммуникаций РОСНО). Рубрики стали ориентироваться на различные группы сотрудников (руководителей, сотрудников обеспечивающих подразделений, страховых агентов, сотрудников филиалов), а не только на регионы. Все это повысило авторитетность журнала. Например, ориентация на более широкую целевую аудиторию привела к росту популярности издания.

В апреле 2007 г. был проведен опрос сотрудников компании, имеющих доступ к электронной почте (около 65% сотрудников). По электронной почте были получены заполненные анкеты примерно 80% сотрудников филиалов ОАО «РОСНО» и 48% сотрудников головного офиса компании. 70% опрошенных сотрудников знали о журнале, а 58% сотрудников лично ознакомились с первым выпуском. 98% опрошенных сотрудников ответили положительно на вопрос о том, влияет ли новый общекорпоративный журнал на повышение чувства принадлежности к единой компании.

3. Какой формат издания и почему вы рекомендовали бы для следующих организаций (все данные вымышленные):
  - а) Компания N является одним крупнейших производителей продуктов питания в мире. В компании работают около 253 тыс. человек, компа-

нии принадлежит более 500 фабрик и промышленных предприятий в 86 странах мира. 12 предприятий находится на территории Российской Федерации.

б) Группа компаний «Автомоторз» является одной из крупнейших автомобильных корпораций РФ. Самые весомые пакеты акций принадлежат государству и коммерческим банкам. Единый производственный комплекс группы охватывает весь технологический цикл производства грузовых автомобилей — от разработки, изготовления, сборки авто-техники и автокомпонентов до сбыта готовой продукции и сервисного сопровождения. В состав группы технологической цепочки входит 13 основных дочерних обществ. В группу компаний входит 96 предприятий. В подразделениях и дочерних обществах «Автомоторз» работает около 59 тыс. человек.

в) «Декпро» представляет собой крупную публичную диверсифицированную корпорацию, действующую на рынках России и СНГ. Владеет пакетами акций компаний, работающих в быстрорастущих сервисных секторах экономики (мобильная связь, туризм, бытовая электроника, товары для детей).

В компаниях, контролируемых «Декпро» в России, странах ближнего зарубежья и Европы, работает около 100 тыс. человек, в головной организации корпорации «Декпро» работает более 300 сотрудников.

г) «Альфа-лингва» является действующей на российском рынке дочерней фирмой международной компании *ABC-Service*, занимающейся предоставлением курсов иностранных языков как индивидуальным, так и корпоративным клиентам. В «Альфа-лингва» работает около 170 человек в Москве, Санкт-Петербурге, Воронеже, Иркутске и Екатеринбурге. *ABC-Service* имеет внутрикорпоративный журнал на английском языке, который регулярно поступает в головной офис «Альфа-лингва» в Москве.

4. Какие элементы фирменного стиля и почему должны учитываться при издании внутрикорпоративной прессы?

## Глава 4

### Подбор материала и написание статей

Именно на этапе подбора материала и написания статей внутрикорпоративная пресса становится полноценным и действенным инструментом управления внутренним имиджем компании. На этом этапе используются все методы управления имиджем, о которых шла речь выше: позиционирование, мифологизация, эмоционализация, дистанцирование, внедрение моделей восприятия. Кроме того, здесь наиболее четко прослеживается главная особенность внутрикорпоративной прессы — ее подчинение образу организации. Автор не может и не вправе писать то, что считает нужным и интересным или сенсационным, как это происходит при издании массовой прессы. Приходится тщательно отби-

рать информацию, которая, во-первых, не будет относиться к конфиденциальным сведениям компании, во-вторых, в равной степени привлечет всех представителей целевой группы, в-третьих, представит образ фирмы в определенном свете и в то же время будет правдивой и достоверной.

В процессе написания статей у руководства компании возникает желание донести как можно больше действительно важной информации до сотрудников, а у специалистов различных подразделений — желание поделиться с коллегами своим пониманием производственных или бизнес-процессов. Но на практике оказывается, что любая идея не всегда оказывается услышанной и воспринятой коллективом. По мнению **Е. Озеровой**, эксперта агентства коммуникационного менеджмента «Принцип PR», «такой формат напоминает переговорную, в которой люди говорят, не обращая внимания, что слышит и говорит партнер. Корпоративному единству и формированию атмосферы доверия в компании такой подход, конечно, не способствует».

Чтобы внутрикорпоративная пресса была эффективным инструментом управления имиджем компании, важно правильно подходить к выбору источника информации. Редактор внутрикорпоративной газеты или журнала не должен создавать статьи исключительно самостоятельно. Как показывает практика, одной из действительно эффективных форм является интерактивный подход, т.е. вовлечение сотрудников в информационный обмен с целью адаптации новых идей и повышения доверия и приверженности персонала компании. Понятие «интерактивный» подразумевает диалоговый режим, двусторонний обмен информацией. Этого можно добиться несколькими способами.

Во-первых, самая простая и распространенная форма интерактивной работы в СМИ — введение рубрики с условным названием «Вопросы и ответы». Сотрудники задают вопросы, менеджмент дает ответы, желательны точные и развернутые. Многие крупные компании применяют этот подход во внутрикорпоративных периодических изданиях.

Кроме того, можно выбрать один из двух методов: либо отвечать на любые вопросы сотрудников, либо предлагать свои темы для обсуждения. В контексте управления имиджем первый позволяет с относительной точностью определять «слабые места» в корпоративной политике и реагировать на возможные «напряженные ситуации», способствуя тем самым созданию атмосферы доверия и сотрудничества в коллективе. Второй подход в большей степени призван формировать мнение сотрудников по наиболее важным темам, регулировать информационную политику или предупреждать потенциальные конфликты, следовательно — влиять на внутренний положительный имидж организации.

В некоторых компаниях недооценивают и даже отрицают инициацию таких диалогов с коллективом во внутрикорпоративной прессе. Как

правило, этому есть два объяснения. Первое — это низкая активность сотрудников и, как следствие, отсутствие поступающих от них вопросов и предложений. Второе — резкий и нелицеприятный тон поступающих вопросов. Однако определенными методами можно благотворно повлиять на имидж компании и в этих случаях. Например, переформулировать вопросы, предложить более актуальную тему для обсуждения или начать с более простых форм интерактива — опросов.

Во-вторых, большинство специалистов считают более трудным делом создание именно корпоративных периодических изданий. Причина этому — не только необходимость разбираться в сложной специфической информации, но и точно ее формулировать, соблюдать баланс интересов руководителей и сотрудников, формируя позитивный внутренний имидж компании.

Важно помнить, что если принято решение создать собственное внутрикорпоративное издание, то необходимо понять и четко сформулировать запрос сотрудников на информацию. И одновременно, хорошо представляя себе структуру компании и функции каждого ее подразделения, определить — когда, от кого и в каком объеме необходимо получать сведения. Кроме того, необходимо отработать с каждым руководителем порядок взаимодействия с корпоративным изданием.

Однако на исключительно административных методах построить успешное взаимодействие не удастся. От того, насколько корректно и профессионально будет использована информация, зависит внутренний имидж организации и, следовательно, уровень доверия в коллективе, готовность к сотрудничеству.

Чтобы избежать конфликтов и неприятия менеджментом опубликованной информации, необходимо согласовывать тексты с руководителями. Только когда они увидят, что с помощью внутрикорпоративной прессы можно представить их работу в лучшем свете, они будут расположены к сотрудничеству и сами предложат темы для новых публикаций.

Корпоративные периодические издания являются символическим выражением образа компании, который транслируется с помощью всем доступной и однозначно трактуемой знаковой системы: структура первой полосы — повестка дня компании; иерархия героев публикаций — система образов СМИ; сюжеты фотографий и статей о людях — предпочтительные формы корпоративного поведения; материалы о людях-легендах компании — отношение к преемственности и выбору традиций и т.д. С помощью этой знаковой системы, созвучной структуре художественного произведения, можно эффективно управлять внутренним корпоративным имиджем и решать большую часть имиджевых задач.

В каждой компании складываются собственные традиции построения периодических изданий. Безусловно, характер представления ма-

териала, количество и названия рубрик, те или иные виды интерактивной коммуникации в каждом периодическом издании могут отличаться. Однако в силу того, что внутрикорпоративная пресса служит одной цели — управлению внутренним корпоративным имиджем организации, можно говорить об *общих принципах подачи материала*.

К ним относятся:

- разнообразие тематик;
- краткость в подаче информации;
- искренность и открытость;
- «злободневность» статей;
- наличие «героев» и персонажей статей.

Понятно, что каждое периодическое издание, будь то газета или журнал, внутрикорпоративная пресса или пресса, рассчитанная на массового читателя, будет ориентировано на завоевание популярности у своей целевой группы. В противном случае, коммуникация не состоится, издание тихо исчезнет с рынка, а в случае с внутрикорпоративной прессой — окажется неэффективным инструментом формирования и закрепления корпоративного имиджа.

Таким образом, внимание со стороны аудитории оправдывает существование корпоративного издания и становится залогом его широкого распространения и успешного развития. А любого читателя интересует, прежде всего, разнообразие публикуемых материалов. Когда сотрудник не знает, что он сможет прочитать в следующем номере, это интригует и привлекает: он, по крайней мере, заглянет в новый выпуск корпоративного журнала/ газеты.

В то же время издание ограничивается предложением всего нескольких строго определенных рубрик. Отсюда следует, что важно в рамках настоящих рубрик суметь представить как можно больший объем разнообразного тематического материала, причем ориентированного на все целевые группы: сотрудников центрального офиса, работников на производстве, персонал отдаленных филиалов или агентств. Следует подчеркнуть, что «феномен порталов, сайтов, на которых пользователь может найти информацию по всем основным темам — от спорта до курсов валют, проник в прессу. Чем больше небольших, но разносторонних материалов в газете, чем больше наживы для читателя, тем больше вероятность поймать рыбу. Пусть ненадолго, но и этого достаточно, чтобы человек вновь и вновь обращался к изданию — ведь он уже прочитал в нем ранее интересную информацию» [6, 26].

К этому принципу тесно примыкает следующий — *краткость в подаче информации*. Краткость становится современным форматом газет и журналов, как из-за постоянного недостатка у сотрудников временных ресурсов, так и из-за информационной перегруженности. «Людам

некогда читать большие тексты, разбираться в сути сказанного. Короткие ясные фразы, все причинно-следственные связи показаны качественной инфографикой, в выносе — ключевая мысль статьи. На вырезке — краткие дополнительные факты» [6, 25].

Описанный здесь способ построения статей является неотъемлемой стороной подачи информации в современном высококачественном внутрикорпоративном издании. Такой формат может оказать косвенное влияние на формирование имиджа компании как организации ответственной, заботящейся об оперативном информировании своих сотрудников, но и помнящей о постоянном дефиците их времени.

Следовательно, качественная внутрикорпоративная пресса, претендующая на звание эффективного инструмента управления имиджем организации, должна сочетать в себе *принципы краткости и многостороннего охвата событий и материала в процессе подачи информации.*

Например, в «РОСНО *Insight*» вышеуказанный принцип реализуется следующим образом. Прежде всего в журнале существует достаточно большое число рубрик разного формата и рассчитанных на разные целевые подгруппы сотрудников. Уже по оглавлению, судя по названиям рубрик, сотрудник может определить, что конкретно его интересует: новости компании, информация о внутрикорпоративных событиях и мероприятиях («Жизнь компании»), формальные интервью с руководителями («Знакомство с топом»), советы наиболее успешных и продвинувшихся сотрудников («Наши звезды»), неформальные беседы с первыми лицами («Без галстука»), интервью с руководителями филиалов («Портрет директора филиала»), важная информация для регионов («Региональный маркетинг»).

Рубрики сразу дают понять читателю, какая информация в них содержится. Как видно из перечисленных рубрик, небольшой журнал охватывает все стороны жизни компании и может оказаться одинаково увлекательным и полезным как для персонала центрального офиса, так и для сотрудников, работающих в филиалах по всей России.

При подготовке внутрикорпоративного издания всегда появляется информация, которую необходимо донести до сотрудников, но она либо не вписывается в формат настоящих рубрик, либо представляет собой материалы повышенной важности. Специально для этого создается, например, рубрика «Тема номера», в которой размещаются статьи о текущих интересных и затрагивающих всех сотрудников проектах компании (развитие дистанционного обучения, аттестация персонала и т.п.).

Наконец, несмотря на наличие в корпоративном журнале рубрик неформального характера, в издании всегда не хватает развлекательной информации.

Удачным было решение редколлегии журнала «РОСНО *Insight*» посвятить последние страницы фотоконкурсу. Сотрудники присылают по

почте фотографии на заданные темы, варьирующиеся в зависимости от номера: «Мир глазами РОСНО», «Животные» и т.д. Лучшие фотографии размещаются в журнале с подписями, а фото-победитель помещается на обложку. Сразу решается несколько задач: обеспечивается обратная связь, появляется занимательная рубрика, повышается интерес сотрудников к журналу.

Перейдем к принципам *открытости, искренности и злободневности*. Их полной реализации препятствует сам характер периодического издания — внутрикорпоративное. Как уже было сказано выше, необходимость формировать определенный образ компании и первых лиц в глазах сотрудников, согласовывать тексты с руководством и раскрывать темы в строго определенном ключе — все это препятствует проявлению принципов искренности и открытости в полной мере. Часто приходится выборочно подходить к представлению информации, освещать только определенные мнения по поводу конкретного события. Напомним, что «фигура умолчания» — один из важнейших репутационных инструментов.

С другой стороны, важно вызвать доверие читателей к предоставляемой информации. Если сотрудники доверяют предлагаемым им во внутрикорпоративном издании сведениям, то они быстро доходят до целевых групп и формируют положительное отношение сотрудников к своей организации.

*Принцип злободневности* также имеет свою специфику в контексте внутрикорпоративной прессы как инструмента управления имиджем организации. В толковом словаре русского языка слово «злободневный» определено как «особенно интересный, острый в данный момент времени». Можно сказать, что в процессе подготовки статей для внутрикорпоративной прессы принцип злободневности означает скорее освещение тех тем, которые считаются интересными и острыми в целях создания позитивного внутреннего имиджа компании.

Если руководство на данный момент времени не предпринимает попыток решить вопрос, волнующий сотрудников, его освещение во внутрикорпоративной прессе повлечет еще большее недовольство персонала существующей проблемой и, следовательно, — отрицательно скажется на внутреннем корпоративном имидже. Как результат, в целях формирования позитивного образа работодателя, подобные проблемы во внутрикорпоративной прессе не рассматриваются. Наоборот, важной для продвижения положительного имиджа организации может быть статья о том, как грамотно руководители подошли к решению волнующей сотрудников проблемы и как проблема была разрешена.

Для того чтобы читатели доверяли информации, представленной в корпоративном журнале, необходима совместная работа служб связей с общественностью и первых лиц компании.

Например, в компании РОСНО в корпоративном журнале «РОСНО *Insight*» освещаются все важные события за два месяца, пресс-релизы о которых в течение этого временного периода были предоставлены внешним журналистам. Кроме того, фактическая информация в важных статьях всегда сопровождается комментариями первых лиц. Таким образом достигается максимальное доверие сотрудников к такому источнику информации, как внутрикорпоративная пресса, а сама компания позиционируется как открытая организация, где оперативное снабжение каждого сотрудника достоверной информацией является нормой.

Последним упомянутым принципом является *наличие «героев» и персонажей в статьях внутрикорпоративных газет и журналов*. Во-первых, важно грамотно проводить репутационный менеджмент первых лиц в компании. Как уже было сказано выше, менеджеры высшего звена являются не только главными «поставщиками» новостей в организации, но и тем эталоном и «человеческим образом» компании, с которым, при условии эффективного управления внутренним имиджем, ассоциируют себя сотрудники. Каждому субъекту информационного процесса рекомендуется при обретении нового формального статуса (т.е. при назначении или избрании на новую должность) увеличить интенсивность своего присутствия в информационном пространстве, затем несколько снизить эту интенсивность, увеличивая ее только при появлении реальных возможностей повысить свой формальный статус.

Такой подход к планированию интенсивности позволяет на определенном этапе резко сократить количество публичных включений субъекта в информационный процесс, снизив связанные с публичными заявлениями риски и одновременно повысив весомость каждого такого заявления. Изначально авторы статей внутрикорпоративных периодических изданий должны способствовать тому, чтобы новый руководитель в компании быстро завоевал положительную репутацию в глазах сотрудников.

Определенные критерии могут в тот или иной момент времени окзаться ключевыми для выделения нового руководителя из общей массы стандартных менеджеров. Основным инструментом репутационного менеджмента во внутрикорпоративной прессе является интервью с первыми лицами. Интервьюер должен строго следовать ожиданиям аудитории, связанным со статусом, который имеет новый руководитель. Эти действия делятся на два вида. Первый вид — это действия, имеющие целью получение максимально точного ответа на вопросы об установках и ожиданиях аудитории: «Чего хочет аудитория? Кого она считает идеальным кандидатом на данное место в организации?» Второй вид — это действия, имеющие целью максимально сблизить образы конкретного и идеального руководителей компании.

Так, например, с 2006 по 2007 г. в компании ОАО «РОСНО» последовательно сменили друг друга три генеральных директора: Л. Меламед, Л. Васадзе и Х. Чопра. Если Л. Васадзе позиционировался и воспринимался сотрудниками компании как полный преемник и продолжатель дела Л. Меламеда (оба были назначены акционером РОСНО — АФК «Система»), то последний, Х. Чопра, пришел из немецкой компании *Allianz*, которая хоть и была одним из акционеров РОСНО, но все же играла меньшую роль в развитии компании. Важно также подчеркнуть, что Х. Чопра является индусом по национальности, гражданином Германии и не владеет русским языком.

Редактору внутрикорпоративного журнала «РОСНО *Insight*» было необходимо разместить интервью с новым Генеральным директором сразу в первом выпуске журнала за 2007 г., причем позиционировать Х. Чопру как высокопрофессионального менеджера, заслуживающего доверия и популярности среди сотрудников РОСНО. Для того чтобы выгодно позиционировать руководителя, надо убедить аудиторию, что он является человеком, который вызывает доверие.

Еще одно направление действий по формированию позитивного имиджа руководителя — обеспечение высокой интенсивности присутствия его в информационном пространстве. Наконец, третья важнейшая составляющая — это целенаправленные действия, призванные обеспечить сонаправленность статуса субъекта информационного процесса и соответствующих образов в массовом сознании.

В связи с этим важно было представить нового Генерального директора как менеджера, соответствующего ожиданиям и запросам компании. В интервью в рубрике «Знакомство с топом» Х. Чопра был представлен как:

а) *высокопрофессиональный и опытный руководитель*. Были сформулированы соответствующие вопросы об образовании и карьерном росте. Было указано, что он окончил несколько известных учебных заведений в Германии, проработал длительное время в крупнейших международных компаниях *Beiersdorf AG* и *Allianz AG*, на протяжении двух лет был тесно связан с РОСНО и входил в состав Совета директоров компании;

б) *руководитель с широким кругозором, способный к адаптации в новой стране*. Были сформулированы вопросы о навыках и жизни в России. Х. Чопра в своих ответах упомянул, что курировал компании в разных странах мира, что он не только свободно владеет немецким, английским, французским, испанским и хинди языками, но имеет базовые знания русского, а значит, готов и способен выучить язык;

в) *разносторонняя сильная личность*. Здесь были целенаправленно подготовлены вопросы о характере и увлечениях. Х. Чопра предстал как человек, профессионально занимающийся музыкой и спортом. Глав-

ным оказалась то, что новый генеральный директор не только знаком с русской культурой, но и высоко ценит и любит ее. Ключом к успешному позиционированию стала фраза-цитата, вынесенная на обложку журнала в анонсе интервью: «Еще в студенчестве я увлекался книгами Константина Паустовского»<sup>1</sup>.

Помимо первых лиц «героями» компании на страницах внутрикорпоративных периодических изданий могут быть обычные рядовые сотрудники. Это повышает доверие читателей к представленным материалам и компании в целом. Компания позиционируется как современная организация, где каждый сотрудник сплоченного коллектива высоко ценится, где наряду с возможностями индивидуального роста и развития господствует атмосфера сотрудничества и взаимопомощи. Для решения данной задачи во внутрикорпоративной прессе широко используются комментарии сотрудников компании, специалистов из разных структурных подразделений, в качестве экспертных мнений по разным вопросам.

Часто в статьях упоминаются успехи конкретных сотрудников и даже вводятся специальные рубрики, например «Наши звезды» или «Советы и уроки от наших коллег». Наконец, сотрудники могут привлекаться к работе над внутрикорпоративным журналом или газетой, причем обязательно в качестве авторов. Например, при выборе названия для корпоративного журнала РОСНО был объявлен конкурс среди сотрудников всех подразделений, филиалов и дочерних компаний на лучшее имя для нового издания. В результате победил руководитель проекта Центра регионального управления, который предложил название «РОСНО *Insight*». Его фотография и краткий рассказ о нем были размещены в первом выпуске журнала в рубрике «Жизнь компании»<sup>2</sup>.

Иногда «персонажем» в статьях внутрикорпоративных газет и журналов может выступать сама компания. С целью улучшения деловой репутации компании рекомендуется регулярно сообщать о действиях, характеризующих организацию как социально ответственную компанию. Внутрикорпоративная пресса должна:

- информировать сотрудников о вкладе компании в общее благосостояние и о высоком уровне ее социальной ответственности;
- распространять информацию, касающуюся отношения компании к волнующим общество вопросам либо проведения акций с упоминанием компании, спонсирующей это мероприятие.

Такая информационная работа важна потому, что подобная информация всегда в той или иной степени затрагивает эмоциональные мо-

---

<sup>1</sup> Внутрикорпоративный журнал «РОСНО *Insight*» (2007. № 1).

<sup>2</sup> Там же.

менты, а в деятельности по формированию имиджа необходимо учитывать ту особенность психологии восприятия, что из потока информации в первую очередь выделяются именно эмоциональные компоненты. В результате в глазах читателей компания предстает как организация, которую волнуют не только вопросы бизнеса и прибыли, но и общечеловеческие проблемы.

Так, во многих корпоративных журналах публикуются материалы о том, как компания содействует решению экологических проблем, помогает учебным заведениям и организациям культуры, как сотрудники участвуют в благотворительной деятельности организации (см. раздел IV, гл. 6).

Подводя итог вышесказанному, следует подчеркнуть еще раз, что издание внутрикорпоративного органа печати требует поддержки руководства и его сотрудничества с редакционной коллегией. Так как внутрикорпоративная пресса служит важным средством для объяснения и трансляции менеджментом корпоративной философии и политики компании, руководители должны участвовать в формировании миссии и определении целей издания, его задач и основных направлений редакционной политики.

Для эффективного управления имиджем компании важно, чтобы внутрикорпоративная пресса обеспечивала двустороннюю коммуникацию, выражая не только позицию менеджмента, но и мнение рядовых сотрудников. Преимуществом внутренних периодических изданий является близость к повседневным профессиональным проблемам сотрудников.

В целях продвижения положительного корпоративного имиджа формат и структура внутрикорпоративного издания должны соответствовать организационной структуре компании, отбор материала — сосредоточен на корпоративной стратегии и управленческих целях, статьи — освещать все первостепенные события и изменения в компании. Ключевую роль в эффективности внутрикорпоративной прессы играет обратная связь с сотрудниками компании, которые должны стать соавторами корпоративных изданий.

### **Вопросы и задания**

1. Перечислите общие принципы подачи материала в корпоративной прессе.
2. Какими способами можно установить обратную связь с сотрудниками — читателями корпоративной прессы?
3. Как руководство может участвовать в издании внутрикорпоративного журнала/газеты?
4. Проведите анализ содержания корпоративного издания вашего университета или организации, где вы проходили практику.

## Литература

1. *Анисимова Н.* На заметку издателю корпоративного СМИ // HR Digest. 2005. № 9.
2. *Бахарев А. Р.* Корпоративный кодекс: Регламент внутреннего имиджа // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 5.
3. *Кендлер Д.* Как избежать распространенных ошибок при издании корпоративных СМИ // HR Digest. 2005. № 9.
4. *Кочеткова А. В., Тарасов А. С.* Современная пресс-служба. М., 2009.
5. *Руденко А., Смирнов Д.* Новый жанр журналистики // Пресс-служба. 2006. № 11. С. 28.
6. *Титов Р.* Корпоративная газета как инструмент организации //Пресс-служба. 2006. № 1.
7. *Чернозатонский К.* Удачное корпоративное издание за 5 шагов, или Как не поскользнуться на аутсорсинге // HR Digest. 2005. № 9.
8. *Чумиков А. Н., Бочаров М. П.* Связи с общественностью: Стратегия и тактика. М., 2008.



# ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

## Глава 1

### Типология кризисов

Ни одна организация, даже весьма успешная, не застрахована от кризиса. Однако большую роль в стабилизации кризисной ситуации и благополучном выходе из нее играют внутрикорпоративные связи с общественностью. Залогом успеха работы специалиста по связям с общественностью в этом случае является налаженный механизм внутрикорпоративной коммуникации, высокий уровень корпоративной культуры и, конечно же, тщательная подготовка самого специалиста по связям с общественностью к ситуациям подобного рода. В предыдущих главах мы остановились на компонентах и процессе формирования корпоративной культуры и внутрикорпоративной коммуникации. Перейдем к рассмотрению специфики работы специалиста по связям с общественностью в условиях кризиса.

Под кризисом понимается прекращение нормального процесса работы как следствие непредвиденного события, которое может представлять угрозу для репутации и стабильности организации.

Кризисы можно разделить на три группы. Во-первых, это *неожиданные кризисы*, которые происходят так внезапно, что нет времени для проведения исследования ситуации и планирования стратегических действий. Во-вторых, *назревающие кризисы*, которые формируются в течение довольно долгого времени. В-третьих, *непрерывные кризисы*, накал которых не снижается в течение нескольких месяцев, а иногда и дольше, несмотря на все усилия со стороны руководства организации [4, 321–322].

Характерными чертами кризисной ситуации являются:

- неожиданность;
- нестандартность;
- быстрое развитие событий;
- дестабилизация работы организации;

- угроза паники;
- склонность действовать непродуманно, руководствуясь исключительно эмоциями;
- хаос во внутренней коммуникации;
- вовлеченность в процесс большого числа людей;
- острое внимание СМИ.

Перечисленные характеристики показывают, сколько факторов следует принять во внимание специалисту по связям с общественностью, когда он вынужден действовать в условиях кризиса. Поэтому чем раньше начнется подготовка с его стороны к этой работе, тем лучше.

Прежде всего следует подчеркнуть, что некоторые организации больше подвержены кризисам, чем другие. К ним относятся:

- финансовые организации (банки, инвестиционные компании, страховые компании и т.д.);
- производители автомобилей;
- компании по производству программного обеспечения;
- издательства газет и журналов;
- авиаперевозчики;
- туристические компании;
- телефонные компании;
- компании по предоставлению юридических услуг;
- медицинские учреждения;
- органы местного управления.

Поэтому, не умаляя значения подготовки к кризису в других организациях, необходимо особо отметить важность этого этапа работы специалиста по связям с общественностью в перечисленных организациях.

Подготовка начинается с определения кризисов, которые могут поразить организацию. Выделяются следующие типы кризисов:

Внешние (влияние на функционирование организации извне):

- стихийные бедствия;
- экологические катастрофы;
- техногенные катастрофы;
- политические катаклизмы;
- экономические катаклизмы (экономический, финансовый кризис);
- злонамеренные действия людей (взрыв, захват заложников, отравление воды, продуктов и т.д.);
- анонимные обвинения;
- враждебные слухи;
- судебное разбирательство;
- враждебное поглощение компании;

- банкротство бизнес-партнера;
- нарушение законодательства компанией-партнером, подрядчиком или лицензиатом;
- покушения на интеллектуальную собственность.

Внутренние (вмешательство в производственный процесс внутри организации):

- брак на производстве, отзыв продукции;
- подделка продукции;
- саботаж;
- вандализм;
- забастовка;
- хищения на производстве, ведущие к ухудшению качества продукции;
- несчастные случаи на производстве;
- сбой в компьютерной системе;
- утечка конфиденциальной информации, промышленный шпионаж;
- скандальное увольнение члена руководства организации;
- смерть руководителя организации;
- скандал, связанный с представителем руководства или сотрудником организации.

Кризисы наносят ущерб репутации организации, подрывают доверие клиентов к ней, опасны для финансовой стабильности коммерческой компании или ее позиции на рынке.

Понятно, что разные организации имеют «свой» набор типичных кризисных ситуаций, к которым надо быть готовым. Так, например, для авиаперевозчиков характерными кризисами являются авиакатастрофы, технические сбои в работе аэропортов, неблагоприятные погодные условия, проблемы с заправкой самолетов топливом и т.д. Туристические агентства сталкиваются с кризисом, когда они отправляют туристов в страны с нестабильной политической ситуацией, в случае нарушения туристами местного законодательства или автомобильной катастрофой, повлекшей гибель туристов, и т.д. Поэтому специалист по связям с общественностью должен провести исследование и определить типичные кризисные ситуации, в которые может попасть его организация.

В то же самое время следует признать, что есть некоторые кризисы, которые могут поразить любую организацию, и связаны они, прежде всего, с сотрудниками. К ним, в частности, относятся:

- увольнения сотрудников, сокращение штатов;
- нездоровая рабочая атмосфера;
- распространение в организации слухов, мешающих производственному процессу.

Причины кризисов, которые имеют непосредственное отношение к персоналу, можно разделить на четыре группы [6].

#### 1. *Изменения, касающиеся характера бизнеса*

Неожиданные изменения:

- поглощение;
- финансовый кризис;
- падение продаж.

Изменения ожидаемые, но которые держатся в секрете до определенного времени:

- закрытие филиала или отделения;
- продажа части или всего бизнеса;
- слияние;
- ликвидация бизнеса или линейки продуктов;
- потеря рабочих мест;
- реорганизация.

#### 2. *Кризис доверия*

- промышленные споры;
- судебные иски, предъявляемые организации сотрудниками.

#### 3. *Катастрофы, затрагивающие*

- клиентов;
- сотрудников;
- партнеров.

#### 4. *Репутационные риски*

- критика деятельности компании;
- слабость менеджмента;
- организационная некомпетентность.

Отдельные факторы могут повлиять как на интенсивность кризиса, так и на его продолжительность. И то, и другое сказывается на деятельности организации и моральном состоянии сотрудников.

Для того чтобы справиться с кризисом, поразившим внутреннюю аудиторию, специалист по связям с общественностью должен иметь хорошие отношения и вызывать доверие на всех уровнях организации, поскольку проблему решают не только руководители отделов и линейные менеджеры, но и, главным образом — весь коллектив сотрудников.

### **Вопросы и задания**

1. Дайте определение кризису и приведите примеры кризисов в разных организациях.
2. Какие организации больше уязвимы для кризисов?
3. Какова типология кризисов?
4. Какие кризисы могут поразить любую организацию?
5. Прочтите описания нескольких кризисов, определите их типы и группы общественности, затронутые в каждом конкретном случае.

- а) На шахте «Звездочка» произошел взрыв метана в тот момент, когда в забое заканчивала работу вечерняя смена.
  - б) Из магазина, в котором реализуется продукция кондитерской фабрики «Сибирские сладости», поступило сообщение о том, что в коробке шоколадного ассорти, купленной вчера клиентом, были обнаружены червяки. Новость прошла на телевидении.
  - в) В автомобильной катастрофе погиб генеральный директор крупного сталелитейного предприятия. Информацию сообщила ГИБДД.
  - г) Произошла утечка информации, касающейся покупки компании «Росплат» французским концерном. Сотрудники «Росплат» прекратили работу.
  - д) В местной газете опубликована информация о хищениях сырья на предприятии, производящем колбасные изделия, которые привели к ухудшению качества продукции. Объем продаж резко упал.
6. Подумайте, какие кризисы могут поразить «вашу» организацию. Рассмотрите их с точки зрения приведенной выше классификации кризисов.

## Глава 2

### Коммуникация в период кризиса

Действия специалиста по связям с общественностью в условиях кризиса хорошо описаны в литературе. Кратко остановимся на его работе с внутренней общественностью.

Перечислим *этапы работы* специалиста по связям с общественностью в условиях кризиса:

- 1) подготовительный;
- 2) в период кризиса:
  - идентификации кризиса;
  - оповещения;
  - реактивный;
  - проактивный;
  - завершения кризиса.
- 3) посткризисный.

Подготовка к кризису начинается задолго до его возникновения [5, 414–416]. На этапе подготовки к кризису специалист по связям с общественностью должен продумать и разработать «Руководство по управлению кризисом корпорации» (*Crisis Management Kit*), которое содержит следующие документы:

- определение кризиса (для различных организаций разные);
- шкалы кризисных ситуаций;
- типовые процедуры и инструкции;
- планы действий;
- состав кризисной команды и контакты;

- шаблоны документов;
- чек-листы.

Работа с сотрудниками начинается уже на этом этапе, поскольку именно сейчас необходимо сформировать комитет по устранению кризиса. Не всегда к этому вопросу сотрудники относятся с должным вниманием и серьезностью. Особенно это касается российских организаций. Недаром говорится: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». В отечественных организациях существует тенденция к формальному выполнению необходимых в данном случае процедур, и часто люди, которые включены в комитет по устранению кризиса, относятся к этому вопросу безразлично. Необходимо, чтобы каждый член комитета сознавал меру ответственности за свои действия в случае кризиса.

Состав комитета будет зависеть от особенностей организации, ее размеров и структуры, распределения должностей в руководстве. Тем не менее скорее всего в состав антикризисного комитета обычно включаются:

- старший менеджер (Генеральный директор, один из членов Совета директоров);
- кризис-менеджер (на производстве — менеджер по качеству или менеджер по производству);
- маркетолог;
- менеджер по персоналу;
- менеджер по связям с общественностью;
- *GR*-менеджер, работающий с официальными структурами;
- юрист;
- секретарь;
- представитель *PR*-агентства или член Совета директоров головной компании, которые обеспечивают взгляд со стороны.

Группа должна быть достаточно большой, чтобы справляться с объемом поступающей информации и возникающих затруднений, однако не настолько, чтобы это мешало обмену идеями и выработке решений. Таким образом, в большой компании это примерно 5–10 человек, а в небольшой даже меньше.

Руководителем комитета не обязательно должен быть Генеральный директор, хотя, безусловно, участие Генерального директора гарантирует принятие главных стратегических решений и четкое установление ответственности. Однако в большой компании это может быть второе лицо в организации или член Совета директоров, который обладает несомненным авторитетом среди сотрудников.

На этапе подготовки изучаются все возможные риски и угрозы, как бы невероятны они ни казались, и разрабатываются стратегии поведе-

ния в разных ситуациях. Сценарии ликвидации разных кризисов могут предполагать участие и других сотрудников, например сотрудников службы безопасности или финансового отдела.

Необходимо обязательно принимать помощь сотрудников в процессе планирования. Это помогает обнаружить неявные опасности прежде, чем они вызовут кризис, и вовлечь коллектив в процесс его предупреждения. Участие работников в планировании антикризисных действий культивирует в них чувство сопричастности и дает им понять, что руководство думает и заботится о них, поскольку кризис может коснуться всех и каждого.

В каждом конкретном случае специалист по связям с общественностью должен четко определить состав лиц, принимающих участие в антикризисной деятельности. Все сотрудники, которые так или иначе будут вовлечены в эту работу, будь то уровень менеджмента или рядовых работников, должны хорошо представлять себе свои функции в момент кризиса. Для этого на этапе подготовки специалист по связям с общественностью не только готовит инструкции для всех участников, но и организует тренинги в виде деловых игр и симуляций [1, 130–134].

Приведем примеры нескольких тренингов.

#### **Тренинг 1. Подготовка группы реагирования**

**Цель тренинга:** Дать обучающимся правильные представления о СМИ и их роли в кризисной ситуации, а также сформировать модели поведения сотрудников группы реагирования при работе с прессой.

**Задачи тренинга:**

- проверить способность сотрудников из кризисной команды быстро реагировать на запросы прессы;
- развить умение обрабатывать телефонные звонки;
- развить чувство уверенности у сотрудников в кризисной ситуации.

**Условия тренинга:**

- специальное помещение, оборудованное телефонами;
- наличие звукозаписывающей аппаратуры.

**Участники тренинга:**

- сотрудники, отвечающие за предоставление информации во время кризиса;
- профессиональные журналисты.

**Члены группы реагирования должны:**

- знать структуру СМИ (национальных и при необходимости международных);
- знать, что интересует СМИ в случае критической ситуации;
- знать, как СМИ собирают материал;
- знать, как работает журналист;
- уметь защищать интересы компании;
- пройти инструктаж по методике работы с представителями СМИ.

Тренировочное упражнение включает в себя приближенную к действительности работу с телефоном совместно с группой опытных журналистов. Во время тренировочного занятия группа работает с прессой в имитированной аварийной, критической ситуации. Журналисты в течение нескольких часов звонят в пункт группы. Информация по аварийной ситуации постоянно пополняется новыми данными. Затем можно провести «пресс-конференцию».

В заключение проводится обстоятельное обсуждение с разбором поведения сотрудников и анализом ошибок.

По результатам тренинга пишется отчет, в котором:

- указываются прочитанные лекции;
- содержится отчет по имитированной кризисной ситуации;
- содержится отчет координатора группы по работе с прессой с его замечаниями и предложениями;
- проводится анализ очерков и статей, написанных журналистами, принимавшими участие в тренинге;
- анализируется общая точка зрения, выраженная на общем заседании;
- анализируются наблюдения по активности и эффективности работы группы во время занятия;
- вырабатываются заключения и рекомендации по дальнейшему обучению.

**Преимущества тренинга:**

- улучшение способности компании работать со СМИ в условиях кризиса;
- быстрая оценка слабых мест в планах реагирования по работе со СМИ;
- отбор членов группы, подлежащих дальнейшему обучению на основании отчета, составленного после проведенного тренинга.

**Тренинг 2. Подготовка руководителей для работы с прессой**

**Цель тренинга:** Выработать у руководителей чувство уверенности при взаимодействии с прессой в условиях кризиса.

**Задачи тренинга:**

- проверить и при необходимости развить навыки публичной речи у руководителя;
- развить навыки руководителя быстро реагировать на вопросы журналистов.

**Условия тренинга:**

- специальное помещение, оборудованное аппаратурой, позволяющее демонстрировать видеозапись;
- наличие видеокамеры.

**Участники тренинга:**

- руководитель, выступающий перед прессой в период кризиса;
- профессиональный журналист;
- оператор.

Тренировочное упражнение включает в себя:

- инструктаж по работе с ТВ-журналистами и поведению перед камерой;
- брифинг руководителя по имитируемой кризисной ситуации;
- импровизированное интервью, связанное с кризисной ситуацией.

Руководящие работники должны четко представлять себе те опасности, с которыми может столкнуться компания в случае их неправильного поведения с прессой. Неуверенные, неполные или корявые ответы сразу же отражаются на имидже всей компании, а если в интервью допущена грубая ошибка, то это может повлечь за собой уже нежелательные последствия и юридического плана. Поэтому обучение руководства взаимодействию со СМИ в условиях давления становится чрезвычайно важным моментом подготовки к кризису.

**Преимущества тренинга:**

- улучшение способностей руководителя работать со СМИ в условиях кризиса;
- быстрая оценка недостатков вербального и невербального поведения руководителя;
- определение направления работы над личным имиджем руководителя в целом и тех его черт, которые подлежат коррекции.

Кроме того, положительной чертой этого тренинга является осознание руководящими работниками того факта, что интервью может оказать значительную помощь в защите репутации компании.

Информация о разразившемся или назревающем кризисе может прийти от:

- сотрудников;
- клиентов;
- журналистов;
- государственных структур (в виде официального сообщения).

Многое может подсказать постоянный мониторинг СМИ, особенно в случае назревающего кризиса. А иногда о кризисе узнают из анонимного телефонного звонка или даже от шантажиста. В последних случаях особую важность приобретает тренинг секретарей, которые, с одной стороны, должны донести информацию до специалиста по связям с общественностью, а с другой — ничего не сообщать неизвестному собеседнику и не поднимать паники.

При получении информации о кризисе специалист по связям с общественностью должен проверить ее достоверность, а затем уже сообщить руководству. После чего в специальном помещении (обычно это одна из переговорных) собирается антикризисный комитет (выделенная для комитета комната должна иметь прямые телефоны, компьютерную связь, факс, радио и телевизор) и начинает работать.

Кризис объявляется только официальным представителем ведомства (главой штаба), в корпорации — Генеральным директором.

На этапе идентификации кризиса проводится первичный анализ ситуации. В этот момент необходимо определить, есть ли угроза жизни и здоровью людей, нужно ли сообщать о кризисной ситуации в соответствующие государственные структуры, можно ли ожидать реакции правительственных органов и/или общественности на событие, про-

изошла ли огласка/утечка секретной информации, следует ли уведомить акционеров, сотрудников, потребителей.

Перед тем как начать оповещение заинтересованных сторон, выясняется:

- кого еще необходимо привлечь (филиалы или отделы организации, деловые партнеры);
- какие эксперты могут предоставить детальную оценку ситуации;
- есть ли необходимость в организации горячей линии для потребителей;
- есть ли необходимость в выпуске пресс-релиза/официального заявления компании;
- есть ли необходимость в организации брифинга/пресс-конференции;
- кто будет представлять организацию перед журналистами и пострадавшими (родственниками пострадавших);
- на какую аудиторию ориентирована коммуникация.

Продолжая работу, антикризисный комитет определяет целевые аудитории, дает сигнал к почасовому мониторингу прессы, проверяет ключевые сообщения и согласовывает документы для журналистов (пресс-релиз, заявление для прессы), органов государственной власти и сотрудников. В этот же момент целесообразно провести брифинг спикера организации, который будет ее представлять перед СМИ.

В контексте настоящего рассуждения актуальным становится ключевой вопрос: следует ли информировать сотрудников о кризисной ситуации? Действительно, события в период кризиса развиваются очень быстро, высшее руководство часто думает исключительно о тех группах общественности, которые непосредственно затронуты им, и озабочены тем, чтобы нейтрализовать СМИ. Поэтому основное внимание антикризисного комитета будет сосредоточено на пострадавших клиентах, государственных структурах, контролирующих деятельность организации, и прессе. При этом сотрудники остаются на втором плане.

Некоторые кризисы действительно не затрагивают сотрудников, поэтому их оповещение может показаться излишним. Однако следует помнить о том, что журналисты могут быть не удовлетворены предоставленной им официальной информацией и попытаются выйти на сотрудников с целью прояснить какие-то детали или реакцию на событие.

Кроме того, все сотрудники, закончив рабочий день, становятся чьими-то друзьями и товарищами, родственниками и соседями. Следовательно, им могут задавать вопросы, касающиеся события, даже из чистого любопытства: «А что это у вас там случилось?» Если сотрудники не имеют никакой информации или владеют лишь обрывочными

сведениями, то естественным результатом такого информационного вакуума становится возникновение слухов, которые потом очень трудно опровергнуть.

Поэтому в любом случае кризиса сотрудникам должны обязательно предоставляться разъяснения, касающиеся позиции организации в этот период. Тогда сотрудники смогут прокомментировать действия руководства организации по устранению кризиса и дать адекватную версию произошедшего.

Более того, именно сотрудники иногда являются одним из наиболее надежных каналов коммуникации в условиях кризиса. Так, например, когда в местной прессе Краснодарского края стали появляться статьи, направленные против предприятия компании «Нестле-Кубань», в которых компания обвинялась в загрязнении окружающей среды, сотрудники во многом помогли преодолеть этот кризис. Они проводили митинги, на которых жители города могли получить достоверную информацию об условиях труда на предприятии. Каждый такой митинг становился информационным поводом, который был отражен в местной прессе, Интернете и фиксировался местными органами власти.

Были организованы специальные субботние посещения предприятия семьями сотрудников компании, в ходе которых родственники работников могли лично увидеть и рабочие места своих жен, отцов, братьев и дочерей, и познакомиться со всем ходом производственного процесса, исключавшего загрязнение окружающей среды. Поскольку предприятие является практически градообразующим, рассказы побывавших на этих встречах быстро распространялись по всему городу. При этом следует напомнить, что доверие к рассказу знакомого человека всегда выше, чем к статье, опубликованной в газете.

Компания «Нестле» успешно справилась с кризисом благодаря хорошо продуманной коммуникационной стратегии и тактике, которые учли и возможности работников предприятия.

Если же кризис имеет отношение и к сотрудникам, то их не только следует оповестить, но и в дальнейшем постоянно информировать о ходе устранения кризиса.

В зависимости от характера кризиса и величины организации для оповещения персонала используется один или совокупность каналов. Чаще всего полезными оказываются:

- информационное сообщение;
- письмо Генерального директора;
- интранет;
- общий сбор сотрудников.

Сотрудники должны иметь доступ к той информации, которая передается журналистам, причем до того, как она «уйдет» из организации.

В противном случае могут возникнуть домыслы и разница в интерпретации событий и действий руководства. Оперативно публикуемый список новостей, информационные сообщения на внутреннем сайте, а также возможность задавать вопросы линейным менеджерам, которых необходимо все время держать в курсе событий, значительно снижают риск возникновения паники и слухов.

Важно помнить о том, что собственно кризис часто бывает непродолжительным, но он сам и его последствия еще долго будут обсуждаться. Понятно, что как руководство, так и сотрудники должны быть едины в его интерпретации и оценке действий организации.

Руководство само должно сообщить все «плохие новости» в один прием, не растягивая этот неприятный процесс во времени, причем информация должна быть тщательно проверена. Если сотрудники узнают о кризисе из других источников или выяснится, что в официальных сообщениях присутствуют ошибки, то руководство рискует потерять доверие персонала.

Конечно, информирование внутренней общественности о разразившемся кризисе и ходе его ликвидации должно осуществляться строго в рамках закона, поскольку, как уже отмечалось выше, существует государственная, коммерческая и служебная тайна, а также законы, охраняющие частную жизнь граждан. Тем не менее вся максимально открытая информация должна быть предоставлена работникам.

Если вина организации очевидна, следует признать этот факт публично, не предлагая оправдательных интерпретаций случившегося. Тщательное расследование поможет в дальнейшем установить истину. А сейчас необходимо приложить все усилия, чтобы ликвидировать кризис, а не искать виноватых. Главное в такой момент — продемонстрировать открытость организации и ее постоянную готовность предпринять все возможное для преодоления кризиса.

Люди готовы простить и поддержать искренне признавшего свою вину в том случае, если виновный делает все, чтобы исправить свою ошибку. Можно привести множество примеров, когда грамотные действия по ликвидации кризиса, возникшего по вине признавшей ее организации, привели к повышению доверия к ней и упрочению положения на рынке.

Но было бы неверно, общаясь с работниками, фиксировать внимание только на негативных моментах. Необходимо сообщать о том, что делается для преодоления кризиса, причем и эта информация должна постоянно обновляться и корректироваться в зависимости от того, как разворачиваются события. Кроме того, полезно говорить о планировании предупредительных антикризисных мер.

Очень важным фактором становится форма представления информации, так как одной из характеристик кризиса, как отмечалось выше,

является возможность возникновения паники. Каждое слово должно быть тщательно продумано именно с точки зрения восприятия его целевой аудиторией. Ни в коем случае нельзя лгать и приукрашивать собственные усилия по преодолению кризиса. Уличенные в обмане руководители никогда не смогут восстановить собственную репутацию и своими действиями нанесут вред имиджу всей организации.

В том случае, если кризисная ситуация опасна для жизни и здоровья сотрудников, система оповещения становится особенно важным координирующим фактором. При этом важно точно знать график работы и местоположение сотрудников в то или иное время. При взрыве на производстве, например, легче учесть количество пострадавших, если знать, какая смена работала, все ли работники вышли, нет ли заболевших или находящихся в отпусках. Поэтому такая информация должна постоянно обновляться и корректироваться линейными менеджерами.

В ходе кризиса специалист по связям с общественностью фиксирует все действия в особом журнале, суммирует документы, фотографии, видеоматериалы этого периода для последующего занесения в базу данных. Важно помнить, что «каждый кризис — это шанс системы мобилизовать свои силы и сделать реструктуризацию» [3, 185]. Все собранные данные позволят в дальнейшем руководству осмыслить случившееся и внести изменения в систему деятельности организации, которые позволят в будущем избежать повторения подобных ситуаций. Иначе говоря, из кризиса компания должна выйти обновленной и более приспособленной к условиям окружающей ее среды.

По окончании кризиса проводится тщательный анализ проделанного, оценивается эффективность антикризисной программы и вносятся коррективы в существующие планы и сценарии. На этом же этапе оцениваются действия сотрудников, которые привлекались для работы по преодолению кризиса. По результатам оценки разрабатываются новые тренинги и программы переподготовки.

### **Вопросы и задания**

1. Каковы этапы работы специалиста по связям с общественностью в условиях кризиса?
2. Перечислите документы, которые должны быть включены в «Руководство по управлению кризисом в корпорации».
3. Разработайте «Руководство по управлению кризисом в корпорации» для «своей» организации и представьте его на занятии.
4. Какую роль играет внутренняя общественность в случае кризиса? Всегда ли надо информировать сотрудников о кризисе?
5. Изучите следующий кейс, прокомментируйте действия владельца компании и сделайте свои предложения. Решения владельца компании даны в Ключах.

Цементная компания располагает одной из самых больших в регионе печей для обжига и прочим производственным оборудованием. Владелец видел ущерб, причиненный компаниям конкурентов различными кризисами. Один конкурент потерял двоих работников при несчастном случае — взрыве печи. У другого финансовый директор был обвинен в неуплате налогов, и против него было возбуждено уголовное дело. О третьей компании ходят слухи, что ее штрафовали за несоблюдение норм выбросов в атмосферу. Владелец компании обсудил ситуацию со своим заместителем: собрал менеджеров и поставил перед ними следующие вопросы.

1. Стоит ли создавать антикризисную команду, если известно, что все и так очень загружены текущей работой?
2. Если — да, то кто должен войти в антикризисную команду?
3. Кто должен возглавить антикризисную команду?

## Глава 3

### Кризис как стимул сплочения внутренней общественности

Одним из самых больших испытаний для многих компаний, работающих в России, был экономический кризис, который начался в 2008 г. Целый ряд банков, финансовых групп и инвестиционных компаний резко сократили число сотрудников в связи с падением финансовой активности на рынке. За ними потянулись и другие компании, которые занимались производством товаров и услуг. В результате резко снизилась мотивация сотрудников, поскольку на них увеличилась нагрузка в связи с сокращением штата, а также усложнились бизнес-задачи.

Одним из последствий экономического кризиса было в лучшем случае сокращение бюджетов на работу с корпоративной культурой компании, в худшем — сокращение или даже ликвидация отдела связей с общественностью. Прекращение систематической информационно-коммуникационной работы с персоналом, помогавшей сплотить коллектив и выжить компании, привело к росту апатии работников.

Конечно, экономический кризис заставляет «затянуть пояса» и включить режим экономии. Но совсем необязательно решать финансовые проблемы компании путем экономии фонда заработной платы. Наоборот, сотрудники остаются самым важным резервом компании, поскольку благодаря своим знаниям и профессионализму могут и здесь помочь справиться с кризисом. Приведем в качестве примера действия отдела связей с общественностью компании *Cadbury Russia and CIS*.

Как и многие другие компании, *Cadbury Russia and CIS* столкнулась с необходимостью экономии ресурсов в период экономического кризиса. Информационно-коммуникационная программа «Мой бизнес — мои деньги», которую разработали в компании, преследовала цели:

- иметь более широкую осведомленность о проблеме контроля расходов среди сотрудников;
- укрепление культуры ответственного отношения к средствам компании;
- стимулирование инициатив сотрудников в области сокращения затрат и поиска более эффективных методов работы.

Иначе говоря, компания обратилась к своим сотрудникам и предложила им вместе пережить трудные времена. Сэкономленные деньги пойдут на поддержание бизнеса и, следовательно, на пользу всем работающим в компании.

Для достижения указанных выше целей были использованы разные каналы и инструменты коммуникации:

- корпоративный журнал;
- внутренний сайт;
- еженедельная электронная газета;
- рассылка информационных писем сотрудникам;
- ежемесячная публикация номинантов по корпоративной программе поощрений;
- семинары для сотрудников.

Через корпоративный журнал, электронную газету и внутренний сайт сотрудники узнали о конкурсе на лучшую инициативу по разумному расходованию средств — и сразу же включились в работу. Те же средства внутрикорпоративной коммуникации были использованы для того, чтобы распространить информацию о первых номинантах, их предложениях и том экономическом эффекте, который имели результаты реализации предложений. Таким образом, внутрикорпоративная коммуникация помогла отличившимся сотрудникам и отделам получить публичное признание, что стимулировало разработку дальнейших предложений.

Особый интерес представляют специальные обучающие семинары, которые проводились в рамках регулярных совещаний отделов. Результат тренингов выявил необходимость срочных инициатив по поиску экономии. Были сформулированы ожидания от инициативы сотрудников в области сокращения затрат. На семинарах не только разъяснялось, зачем нужен режим экономии, но и приводились реальные примеры расходов *Cadbury* и успешные примеры экономии в других компаниях.

Семинар включал в себя групповую дискуссию, целью которой было сформировать общее мнение относительно того, какое поведение олицетворяет культуру ответственного отношения к деньгам компании. Дискуссия служила своего рода ступенькой к дальнейшему обсуждению этой проблемы, но уже в форме мозгового штурма, в ходе которого участники должны были найти ответы на вопросы: что я могу сделать для укрепления ответственного подхода к затратам? Что может сделать моя команда, мой отдел? В заключение выработывалось Соглашение о даль-

нейших действиях. Фасилитатором семинара выступал руководитель отдела, менеджер по обучению или финансовый контролер.

Небольшой по продолжительности семинар (всего 1,5–2 часа) позволял направить усилия руководителей отделов на поиски источников экономии и мотивирования сотрудников.

### **Вопросы и задания**

1. Насколько справедливо утверждение «Кризис открывает новые возможности для организации»?
2. Почему внешний кризис может служить стимулом для внутреннего сплочения компании?
3. Разработайте коммуникационную программу, стимулирующую инновационную деятельность в «вашей» компаниию

### **Литература**

1. *Гриффин Э.* Управление репутационными рисками. М., 2009.
2. *Катлип, Скотт М. Ален К. Центр и Глен М. Брум.* Паблик рилейшнз: Теория и практика. М.; СПб.; Киев, 2000.
3. *Кондратьев Э. В., Абрамов Р. Н.* Связи с общественностью. М., 2003.
4. *Королько В. Г.* Основы паблик рилейшнз. М., 2000.
5. *Чумиков А. Н., Бочаров М. П.* Связи с общественностью: Теория и практика. М., 2008.
6. *Smith L., Mounter P.* Effective Internal Communication. L., Philadelphia, 2008.

**Задание 1.** Изучите следующий кейс и ответьте на вопросы:

- 1) Что послужило причиной разработки и осуществления информационно-коммуникационной программы?
- 2) Какие целевые аудитории были выделены?
- 3) Какие цели и задачи преследовала программа? Как вы оцениваете их соотношение?
- 4) Оцените ключевые сообщения программы. Насколько они были яркими и запоминающимися?
- 5) Какие инструменты и технологии внутрикорпоративных связей с общественностью были использованы в ходе программы?
- 6) Были ли какие-либо инструменты, которые вызвали у вас возражения или сомнения?
- 7) Какие инструменты внутрикорпоративных связей с общественностью можно было бы использовать дополнительно?
- 8) Насколько эффективной оказалась программа?
- 9) Можно ли рекомендовать эту программу в аналогичной ситуации в другой организации?

### **Проблемная ситуация**

Уже несколько лет на предприятии происходит внедрение информационной системы учета с целью автоматизации учета всех процессов и перемещения ресурсов.

Около года назад стало ясно, что без чрезвычайных мер для погашения сопротивления сотрудников работать дальше невозможно. Была разработана программа коммуникационной поддержки внедрения информационной системы на предприятии.

### **Решение**

Ключевое сообщение:

- внедряемый программный продукт — современная информационная система, ни одно современное предприятие не может обойтись без подобных систем,
- информационная система (ИС) приносит пользу не только предприятию в целом, но и каждому сотруднику в отдельности.

В рамках кампании были реализованы следующие действия:

- проведен ряд встреч руководителей предприятия с сотрудниками, на которых раскрывались как корпоративные, так и личные преимущества ИС;
- по всем цехам и отделам завода распространены информационные брошюры и листовки с разъяснением сути ИС и описанием ее преимуществ;
- выпущен ряд сюжетов о ИС на корпоративном радио (посвященные Дню Системного Администратора), несколько публикаций — в корпоративной газете;
- по предприятию намеренно распространялись слухи о готовящихся жестких санкциях против тех, кто активно сопротивляется внедрению ИС;

- среди сотрудников были специально распространены шутки и анекдот про ИС; сложные названия атрибутов ИС заменены на созвучные позитивные русские слова.

Результат:

- в настоящее время большая часть сотрудников не протестует против внедрения новой информационной системы;
- количество активно сопротивляющихся сотрудников сократилось до минимума.

Преимущества разработанной программы:

- одно из немногих постсоветских предприятий, где внедрение ИС реализовывалось с помощью «мягкой силы» — применения коммуникационных технологий, а не жестких административных методов;
- программа является одним из эффективных инструментов воздействия, так как денежные штрафы невозможны из-за низкого уровня заработной платы сотрудников;
- редкий случай, когда слух стал одним из важнейших инструментов кампании.

**Задание 2.** Прочтите следующий материал и ответьте на вопрос: Почему были организованы диалог-платформы в компании «Компьюпродукт»?

В 2000 г. российская компания с участием иностранного капитала «Онлайн-продукт», производящая и распространяющая программное обеспечение, и компания по производству компьютеров на территории России «Крондайкс компьютер» осуществили слияние и взяли название «Компьюпродукт». Слияние долго готовилось, и сотрудники обеих фирм регулярно информировались о ходе работы. Осенью 2001 г. были опрошены работники и менеджеры обеих компаний относительно их потребности в информации. Исследование показало, что наступил такой момент, когда стало недостаточно только информировать сотрудников о процессе интеграции. В их распоряжение должны были быть предоставлены инструменты и технологии, обеспечивающие непосредственный обмен информацией между работниками. Для этого в начале 2002 г. была создана диалог-платформа, охватывающая «Онлайн-продукт» и «Крондайкс компьютер». Сотрудники, совместно работающие в «Онлайн-продукт» и «Крондайкс компьютер», получили с ее помощью возможность как обмениваться мнениями, так и ставить на обсуждение актуальные проблемы интеграции. В рамках «Диалог-платформы» топ-менеджеры «Онлайн-продукт» и «Крондайкс компьютер» встречаются напрямую с сотрудниками и предоставляют им информацию из первых рук.

При введении диалог-платформы был использован опыт компании «Онлайн-продукт», где силами Отдела внутренних коммуникаций была организована диалог-платформа с топ-менеджментом. Проект носил название «Час с руководством» и осуществлялся с периодичностью раз в месяц. Сотрудники Отдела заранее вывешивали объявление и делали соответствующую рассылку, в которой оповещали о дате и времени начала очередного «часа с руководством». Заранее объявлялось, кто именно из директоров будет участвовать. Так сотрудники могли заранее подумать о вопросах, которые затем они задавали директо-

ру в режиме онлайн на внутреннем портале. С другой стороны, сотрудники Отдела заранее встречались с директором и обучали его работе с такой онлайн-конференцией на внутреннем портале, чтобы он мог быстро и без помех отвечать на задаваемые вопросы. Как показала практика, часа вполне достаточно, чтобы дать ответы на все поступившие от сотрудников вопросы. Директора рассказывали о политике компании, о нововведениях, планах на краткосрочный период и так далее.

### **Задание 3.**

1. Изучите приведенный внизу материал и ответьте на следующие вопросы:
  - Как вы можете сформулировать цель данной программы?
  - Какие задачи надо решить для достижения поставленной цели?
  - Что затрудняет процесс осуществления программы?
  - Какие целевые группы общественности вы можете выделить в данном случае? Дайте их определения по степени значимости и степени вовлеченности.
2. Разработайте свой вариант осуществления этапа 2 «Широкомасштабное внедрение (с использованием всего арсенала инструментов)» по образцу этапа 1 «Инициирование процесса (с использованием ограниченных каналов продвижения)» и сравните его с оригинальным вариантом (см. ключи).

Руководство специализирующейся на производстве продуктов питания транснациональной компании *Fine Food Products* по СНГ инициировало проект по адаптации и распространению принципов корпоративного поведения на различных иерархических уровнях организации.

Поставленная задача является достаточно сложной, поскольку требует осмысленного понимания со стороны сотрудников всех уровней: от высшего руководства и руководителей среднего звена до руководителей на местах и рядовых сотрудников.

Принимая во внимание особенности компании, заключающиеся в многообразии видов деятельности и в широком географическом охвате бизнес-операций, внедрение корпоративного поведения должно осуществляться комплексно и последовательно с использованием различных каналов продвижения. Процесс внедрения планировалось проводить в два этапа:

Этап 1 — «Инициирование процесса (с использованием ограниченных каналов продвижения)».

Этап 2 — «Широкомасштабное внедрение (с использованием всего арсенала инструментов)».

Ниже рассматривается проект первого этапа продвижения корпоративного поведения — «Инициирование процесса (с использованием ограниченных каналов продвижения)».

#### **Цели:**

1. Адаптация принципов корпоративного поведения, используемых в зарубежных подразделениях компании.
2. Подготовка и осуществление инициирования проекта с использованием оптимальных инструментов.

Для быстрого и эффективного инициирования процесса внедрения принципов корпоративного поведения предлагаются следующие инструменты.

1. Средства наглядной агитации:
  - 1.1. офисные принадлежности с логотипом и положениями (тезисами);
  - 1.2. плакаты;
  - 1.3. доска объявлений;
  - 1.4. лозунги;
  - 1.5. форма для рабочих с логотипом.
2. Периодическая внутрикорпоративная печать:
  - 2.1. газета;
  - 2.2. бюллетень.
3. Электронные средства:
  - 3.1. интранет;
  - 3.2. заставка рабочего стола;
  - 3.3. *Screen* сервер.
4. Специальные мероприятия:

Прием по поводу введения положений корпоративной культуры.

Далее предлагается более детальное описание всех инструментов.

#### 1. Средства наглядной агитации:

##### 1.1. *Офисные принадлежности:*

- блокноты;
- календари;
- еженедельники;
- ручки, карандаши;
- записные книжки;
- коврик для мыши;
- чайные чашки;
- бумага;
- стикеры;
- блок-кубики.

**Цель:** Донесение общих принципов корпоративного поведения до рабочего места каждого сотрудника.

**Действие:** Нанесение на перечисленные предметы логотипа и положений корпоративного поведения.

Рассылка по всем подразделениям компании. Каждому сотруднику дарится определенный набор предметов в красивой упаковке или пакете. На упаковку и пакет также можно нанести логотип и основные положения корпоративного поведения.

Каждый сотрудник будет пользоваться рядом предметов, несущих информацию о корпоративном поведении, соответственно постоянно иметь положения перед глазами.

##### 1.2. *Плакаты*

**Название:** «Основные принципы поведения в компании *Fine Food Products*.

**Цель:** Постоянное напоминание сотрудникам компании о корпоративных принципах поведения.

**Действие:** В соответствии с общим корпоративным стилем разрабатывается плакат, в котором перечисляются основные принципы корпоративного поведения. Формат плаката может варьировать от А4 до больших размеров.

Плакат развешивается по всем подразделениям на видных местах.

### 1.3. Доска объявлений

#### **Цель:**

1. Сообщить сотрудникам о запуске принципов корпоративного поведения.
2. Информирование о событиях, непосредственно связанных с запуском положений корпоративной культуры.
3. Сопровождение новостной информации о событиях, происходящих в компании, связанных с введением принципов корпоративного поведения.

#### **Действие:**

1. В существующую доску внести дизайнерские изменения, целью которых является включение принципов корпоративного поведения в структуру разделов доски объявлений.
2. Размещение празднично оформленного объявления и поздравления сотрудников в связи с запуском принципов корпоративного поведения.
3. Полное и своевременное информирование сотрудников о событиях и мероприятиях, посвященных запуску принципов корпоративного поведения.
4. Возможно создание собственной информационной доски, посвященной только этой теме.

### 1.4. Лозунги

**Цель:** Постоянное напоминание сотрудникам об основных принципах работы в компании.

Информирование гостей о принципах работы в компании.

#### **Действие:**

По одному тезису на полосках бумаги (формат 30 × 200 см).

1. Успех в команде — мой успех. Мой личный успех — результат усилий всех.
2. Моя роль — уникальная составляющая успеха компании.
3. Успех — счастливый потребитель.

Оформление текста дизайнером в корпоративном стиле с использованием логотипа и корпоративных цветов.

Лозунги рассылаются по всем подразделениям компании и вывешиваются на видных местах.

### 1.5. Форма для рабочих

**Цель:** Напоминание рабочим о принципах корпоративного поведения.

**Действие:** Нанесение на форму для рабочих логотипа и определенного тезиса, оформленного в соответствии с корпоративным стилем.

Тезисы:

- Работа в команде.
- Общее дело — мое дело.
- Ориентация на клиента.

## 2. Периодическая печать

### 2.1. Журнал

**Цель:** Использование внутрикорпоративных медийных средств позволит проинформировать всех сотрудников о запуске принципов корпоративного поведения.

### ***Действие:***

1. Вносятся дизайнерские изменения в структуру медийных каналов, используемых в компании. Благодаря этому публикуемые материалы сопровождаются перечнем принципов корпоративного поведения.

2. Посвящение целого раздела теме «Принципы корпоративного поведения».

3. Возможно посвящение полностью одного номера журнала запуску принципов корпоративного поведения.

4. Разработка тематических комиксов, посвященных нарушениям принципов корпоративного поведения.

#### ***2.2. Бюллетень***

***Цель:*** Позволит проинформировать сотрудников всех подразделений о запуске принципов корпоративного поведения.

***Действие:*** Дизайнер разрабатывает празднично оформленный информационный лист, содержащий сообщение о запуске принципов корпоративного поведения, поздравление и список принципов корпоративного поведения.

Бюллетень рассылается по всем подразделениям и раздается всем сотрудникам.

### **3. Электронные средства**

#### ***3.1. Интранет***

***Цель:*** Сообщение о запуске принципов корпоративного поведения сотрудникам всей компании.

### ***Действие:***

1. *Web*-дизайнер перерабатывает визуальный ряд существующего интранета таким образом, чтобы принципы корпоративного поведения гармонично встраивались в общую логику представления информации.

2. Создаются странички, посвященные принципам корпоративного поведения.

- Страничка остается неизменной и содержит перечень принципов корпоративного поведения.
- Страничка обновляется еженедельно или ежемесячно и несет новостную информацию аналогично доске объявлений, первая обновляемая страничка будет содержать сообщение о запуске принципов корпоративного поведения и поздравление сотрудников с этим событием, а также на ней выкладываются наиболее интересные статьи из внутренней прессы, посвященные теме запуска принципов корпоративного поведения.

В день запуска каждому сотруднику посылается именное письмо с поздравлением и приглашением посетить тематические странички внутрикорпоративного сайта, на которых он найдет информацию о принципах корпоративного поведения.

#### ***3.2. Заставка рабочего стола — World Paper.***

***Цель:*** Донесение общих принципов корпоративного поведения до рабочего места каждого сотрудника.

***Действие:*** Основные принципы корпоративного поведения оцифровываются в виде компьютерной программы-заставки, загружающей *World Paper*.

Каждый тезис или блок тезисов оформляется дизайнером в корпоративном стиле.

Программа пишется таким образом, чтобы каждый день на экране сотрудника отображался новый тезис или блок тезисов.

Возможно, создание одной красиво оформленной картинки, выполняющей роль *World Paper*.

### 3.3. *Screen server*

**Цель:** Донесение общих принципов корпоративного поведения до рабочего места каждого сотрудника.

**Действие:** Основные принципы корпоративного поведения оцифровываются в виде компьютерной программы *Screen server*, которая активируется при неиспользовании включенного компьютера в течение определенного времени.

Каждый тезис (лозунг) прописывается таким образом, что при активации программы на черном экране появляется строкой 1 фраза, она передвигается по экрану, при этом размер букв может увеличиваться или уменьшаться для привлечения внимания. Смена фразы новым тезисом каждые 5–10 секунд.

## 4. Специальные мероприятия

Праздник по поводу введения положений корпоративной культуры.

**Цель:** Акцентировать внимание и сделать событие запуска общих принципов корпоративного поведения праздником. Создание настроения, провоцирование, побуждение положительных эмоций. Эмоциональное сближение, объединение.

**Действие:** По случаю запуска общих принципов корпоративного поведения организовать и провести мероприятия — праздники по всем подразделениям компании.

1. В ресторане (банкет, чаепитие).
2. На турбазе, на природе (спортивные увеселительные мероприятия в неформальной обстановке).

Эмоциональные факторы влияют на решения сильнее, чем рациональные. Неформальная обстановка уберет барьер между руководителем и подчиненными.

**Задание 4.** Изучите следующую ситуацию и предложите свое решение проблемы. Ваши предложения должны содержать следующие позиции:

- цель программы;
- стратегия программы (целевые группы, ключевое сообщение, поставленные задачи);
- предлагаемые инструменты и технологии;
- методы оценки эффективности программы.

### Проблемная ситуация

Крупная компания (22 тыс. человек), имеющая два больших предприятия, озабочена тем, что на ее предприятиях работает большое число молодежи, которая нуждается в обучении и приобретении опыта. Чтобы обеспечить сохранение лучших традиций и преемственность поколений, а также поддерживать активность и инициативу среди этой части коллектива, было решено сплотить ее путем создания в корпорации общественной молодежной организации. Требуется разработать проект, который решил бы эту проблему.

**Задание 5.** Изучите следующую ситуацию и предложите свое решение проблемы. Ваши предложения должны содержать следующие позиции:

- цель программы;
- стратегия программы (целевые группы, ключевое сообщение, поставленные задачи);
- предлагаемые технологии;
- методы оценки эффективности программы.

**Проблемная ситуация**

Российская нефтяная компания «Обиойл» заключила стратегическое партнерство с компанией BP и заявила о своем намерении объединить свои нефтяные активы на территории России и Украины.

Проведенные исследования показали, что сотрудники созданной компании не имели четкого видения будущего интегрированной компании.

Управлению по коммуникациям и общественным связям предстоит выстроить четкую внутрикорпоративную стратегию.

**Задание 6.** Изучите следующую ситуацию и ответьте на вопросы.

- 1) Какова причина кризисной ситуации, сложившейся в компании «Бураэро»?
- 2) Насколько точно выбраны целевые аудитории? Следовало ли выделить дополнительные целевые аудитории?
- 3) Какова ваша общая оценка целей и задач программы? Насколько сформулированные задачи соответствуют целям проекта?
- 4) Какие каналы информации использовались в программе?
- 5) Как можно сформулировать основную стратегию программы?
- 6) Как вы можете оценить примененную тактику?
- 7) Какие еще информационно-коммуникационные технологии и инструменты можно было бы применить с вашей точки зрения?
- 8) Насколько эффективны оказались принятые меры?
- 9) Какие меры надо принять, чтобы преодолеть еще существующие недостатки?

**Ситуация**

Исследование, проведенное на базе Авиационно-технического центра компании «Бураэро», показало, что огромный пласт корпоративной информации, касающейся работы отдельных подразделений, деятельности профсоюзных организаций, социальной и культурной жизни компании, недоступен для сотрудников либо освещается недостаточно.

Из-за невозможности получить четкую и своевременную информацию в организации рождаются слухи, имеющие негативное содержание и влияющие на настроения работников. У сотрудников нарастает чувство разочарования и, как следствие, раздражение. Общее настроение может быть выражено фразой: «Руки опускаются».

Настроение сказывается на поведении сотрудников: снижается дисциплина, инициатива, как следствие — нет реальных достижений. В компанию не идут высококвалифицированные специалисты, потому что они не видят для себя перспектив.

В коллективе зреет решение разорвать узел путем забастовки.

На этой почве активную деятельность развили радикальные профсоюзы. На словах — защита интересов работников. На деле — противопоставление себя администрации компании.

Многое объясняется высоким темпом перемен и отставанием программ развития и мотивации персонала от производственных и коммерческих преобразований. Трудности создаются также неоднородностью и разделенностью коллектива компании.

### **Решение**

Отдел связей с общественностью инициировал проект «Корпоративная философия — фундамент корпоративной культуры».

*Целями проекта* были:

- сервис-ориентированность сотрудников;
- лояльность сотрудников по отношению к компании.

Для достижения этих целей необходимо было решить следующие *задачи*:

- обеспечить информирование и обучение персонала (информационная политика);
- разработать и внедрить системы мотивации.

Основными *целями программы продвижения философии* были следующие:

- представить сотрудникам «Бураэро» — во всех подразделениях и на всех уровнях — новую идеологию компании;
- развить ощущение сопричастности сотрудников к развитию компании;
- внедрить основные корпоративные принципы в систему обучения и практику сотрудников компании;
- вдохновить персонал авиакомпании на позитивное восприятие компании и ее перспектив, работу в единой команде и оказание профессионального сервиса, поддерживающего бренд;
- повысить эффективность управления персоналом;
- повысить лояльность работающих и привлечь новых сотрудников, тем самым положительно повлиять на производственные показатели и капитализацию компании.

Для решения указанных задач:

- были проведены тренинги во вновь созданной рабочей группе;
- выявлены активисты, сформирован институт «проводников» корпоративной философии в коллективах, соответствующий программе *Ambassador Sky Team*;
- подготовлены и распространены базовые информационные материалы (Книга сотрудника) и в каждом подразделении проведены презентации и беседы;
- проведены тренинги для «проводников», элементы корпоративной философии введены в учебные программы подготовки;
- информационно поддержаны корпоративные СМИ;
- проведены внутренние социологические исследования-измерения для постоянного отслеживания результатов работы.

Для выполнения перечисленных задач были использованы почти все основные каналы внутрикорпоративной коммуникации:

- газета «Моя компания “Бураэро”», основная целевая аудитория — производственный блок;
- внутренний портал *Int. Burairo*, основная целевая аудитория — коммерческий и управленческий блок;
- выступления представителей дирекции на разборах (производственных совещаниях) в подразделениях на актуальные темы;
- «круглые столы» и другие корпоративные информационно-образовательные мероприятия (тренинги, семинары), в том числе с участием высшего руководства «Бураэро»;
- музей авиакомпании;
- издание книг об истории «Бураэро».

Перечисленные инструменты и технологии помогли ознакомить сотрудников компании с основными положениями корпоративной философии и создать систему ее распространения и продвижения. В результате активизировалась работа в крупных подразделениях передней линии по совершенствованию обучающих программ и методик, расширены возможности профессионального общения специалистов разных подразделений, участвующих в работе с пассажирами. Кроме того, была обеспечена взаимосвязь обучающих программ в сервисных подразделениях, что привело к формированию «философии сервиса “Бураэро”».

Несмотря на достигнутые успехи в деле создания и продвижения корпоративной философии остался ряд проблем:

- скепсис среди сотрудников;
- узкая база актива — одни и те же люди задействованы во всех программах (*CARE*, Взлет, СМК, корпоративная философия и т.д.);
- отсутствие мотивации на уровне рядовых сотрудников;
- оторванность стратегии от реальной практики;
- недостаток киноинформации о реализации стратегии на уровне подразделений;
- недостаточная взаимосвязь корпоративной философии с программами развития персонала;
- неудовлетворенность базовых потребностей работников вызывает отторжение информации о потребностях высшего уровня;
- поведение руководителей зачастую не соответствует провозглашенным ценностям и целям.

**Задание 7.** Изучите следующую ситуацию и предложите свой план выхода из кризиса.

Предприятие ЗАО «ЦементПром» с момента его основания в 1986 г. являлось государственной собственностью. Оно работало исключительно с государственными заказами. В ходе рыночной реорганизации в условиях жесткой конкуренции предприятие пришло в упадок и приблизилось к черте банкротства после трех лет практического простоя. По результатам последней инвентаризации государственного имущества было решено выставить его на аукцион с целью продажи частному лицу с последующей приватизацией. В ходе торгов предприятие «ЦементПром» было выкуплено строительным концерном «Стройвест» во главе с И. Ф. Пресняковым. Планируется реорганизация предприятия.

Из-за продолжительного простоя заработная плата систематически задерживалась, а последние пять месяцев вообще не выплачивалась. По этой причине трудовой коллектив находится на грани забастовки, требуя погасить долг всем работающим с тем, чтобы уволиться с предприятия. Готовящееся рабочими массовое увольнение объясняется тем, что вера в стабильность и перспективность работы на «ЦементПроме» подорвана, а доверия новому руководству нет, поскольку последний директор предприятия был обвинен в хищениях и находится под следствием.

Однако работники не единодушны. Среднее звено трудового коллектива поддерживает планируемую реорганизацию и, соответственно, новое руководство. Нижнее звено разбито на два лагеря. Одни настроены резко отрицательно, другие скорее нейтрально и занимают выжидательную позицию. Коллектив безынициативен, наблюдается низкая самоотдача сотрудников, менеджеры среднего звена боятся принимать решения, к новому руководству относятся настороженно.

С целью преодоления кризиса специально созданная группа, состоящая из менеджера по связям с общественностью, психолога, юриста, менеджера по управлению персоналом, во главе которой стал новый директор предприятия, разработала антикризисную программу. Задачей программы была разработка комплекса мероприятий по изменению корпоративной культуры в организации и положительному позиционированию нового руководства.

**Задание 8.** Изучите следующую ситуацию и предложите свой план выхода из кризиса.

Финский концерн «Суоми Тимбер», один из лидеров мировой деревообрабатывающей и целлюлозной промышленности, приобрел российский целлюлозно-бумажный комбинат «Росдревесина».

Переговоры о покупке комбината шли в закрытом режиме, и факт приобретения завода иностранным собственником был весьма неприятным сюрпризом для его работников. Кроме того, стало известно, что, поскольку основные фонды российского комбината морально и технически устарели, планируется мощная модернизация производства, в результате которой штат сотрудников будет сокращен на 50%.

Ситуация осложняется тем, что предприятие — градообразующее.

Работники и их семьи, местные СМИ, профсоюзы и администрация выступают против сделки, но изменить ничего нельзя, поскольку все было сделано по закону.

С целью преодоления кризиса специально созданная команда (состоящая из менеджера по связям с общественностью, менеджера по управлению персоналом, юриста, финансового директора, *GR*-менеджера), во главе которой встал новый директор С. П. Михин (уроженец этого города, ранее главный инженер комбината), разработала антикризисную программу. Задачей программы было не допустить развития кризиса, сгладить последствия увольнений, добиться поддержки решений нового руководства по реорганизации производства со стороны сотрудников, не допустить конфликта с местной властью.

## Ключи

### 1) раздел II, глава 2, задание 5.

- а) Хамелеон;
- б) Аналитик;
- в) Провинциал;
- г) Интуитивный

### 2) раздел III, глава 2, задание 5.

- «Чемпион» (магазин спортивных товаров)
- «Папа Карло» (магазин отделочных материалов)
- Timesquare* (салон часов)
- «Рубашки и галстуки»
- «Дурдинь» (сеть пивных ресторанов)
- «Генацвале» (ресторан грузинской кухни)
- «Перекресток» (сеть супермаркетов)
- «Афина» (магазин свадебных платьев)
- «Хрустальная туфелька» (школа танцев)
- «Шербурские зонтики» (ресторан французской кухни)
- «Стружечка» (магазин отделочных материалов)
- «Подушкин» (сеть мини-гостиниц)
- «Бюрократ» (сеть магазинов канцелярских товаров)
- «Дольче Вита» (мебельный салон)
- «Игрушки» (сеть магазинов игрушек)
- «Башмаг» (магазин обуви)
- «Рукодельница» (галантерейный магазин)
- «Клеопатра» (магазин обуви)
- «Леди X и Три толстяка» (магазин одежды и обуви больших размеров)
- «Дом виски» (винный магазин)
- «Стрекоза» (ресторан итальянской кухни)
- «Сириус» (магазин спецодежды)

### 3) раздел VI, глава 2, задание 5.

После разговора владелец компании принял следующие решения:

1. Да, стоит. Иначе, когда наступит кризис, о текущей работе вообще придется забыть.
2. В состав антикризисной команды должны войти:
  - директор завода;
  - начальник административной службы;
  - директор по маркетингу и продажам;
  - директор по персоналу;
  - финансовый директор;
  - представитель юридической фирмы, сотрудничающей с цементной компанией;
  - менеджер местной *PR*-фирмы.

3. Возглавит команду сам владелец, а в его отсутствие — его заместитель.

#### **4) Приложение, задание 3.**

Каналы широкомасштабного продвижения принципов корпоративного поведения

##### 1. *Средства наглядной агитации*

Стенды.  
Стенгазета.  
Доска объявлений.  
Буклеты.  
Видеоролики (на дисках).  
Презентация в *Power Point* (на дисках).

##### 2. *Периодическая корпоративная пресса*

Журнал  
Газета

##### 3. *Электронные средства*

Инtranет

##### 4. *Мероприятия*

Проведение ежегодного праздника по поводу введения корпоративной культуры «День работника *Fine Foods*»

##### 5. *Обучение*

Обучение основам корпоративной культуры  
Тренинги по корпоративной культуре для менеджеров  
Тренинги по корпоративной культуре для рабочих  
Психологические тренинги  
Ежеквартальный семинар по корпоративной культуре: сравнение с другими компаниями, освещение научной литературы, доклад о положении в компании

##### 6. *Награды*

Переходящая «Пирамида»  
Грамоты  
Вымпел  
Письмо по внутренней почте адресату и всем сотрудникам компании  
Статья в газете, журнале  
Доска почета  
Путевки  
Прибавка к зарплате

##### 7. *Система поощрения.*

7.1. Работник месяца (каждого отдела, если в офисе, или смены, если на заводе)

Работник года (всей компании).

## Список интернет-ресурсов

<http://www.beeline.ru>  
<http://www.coca-cola-russia.ru>  
<http://www.gazprom.ru>  
<http://www.ikea.com>  
<http://www.kamaz.ru>  
<http://www.lge.com>  
<http://www.lukoil.ru>  
<http://www.mts.ru>  
<http://www.nokia.com>  
<http://www.novartis.ru>  
<http://www.novzar.ru>  
<http://www.rosno.ru>  
<http://www.udarnitsa.ru>  
<http://www.victoria-group.ru>  
<http://www.zepter.ru>

# Оглавление

Предисловие .....	3
Введение .....	5
<b>Раздел I. Управление внутрикорпоративными связями с общественностью .....</b>	<b>14</b>
Глава 1. Место отдела связей с общественностью внутри организации .....	14
Глава 2. Роль и функции специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью .....	20
Глава 3. Финансирование отдела по связям с общественностью .....	26
Глава 4. Мотивация и коммуникация .....	27
Глава 5. Цели и задачи отдела внутрикорпоративных связей с общественностью .....	35
Глава 6. Управление информационно-коммуникационными проектами во внутрикорпоративных связях с общественностью .....	38
<b>Раздел II. Корпоративная культура .....</b>	<b>59</b>
Глава 1. Корпоративная культура и ее роль в организации .....	59
Глава 2. Модели корпоративной культуры .....	65
Глава 3. Стиль руководства и корпоративная культура .....	72
Глава 4. Миссия и видение .....	76
Глава 5. Кredo и корпоративная философия .....	84
Глава 6. Корпоративный путеводитель .....	92
Глава 7. История и легенда .....	95
Глава 8. Обряды, ритуалы, церемонии и корпоративные мероприятия .....	102
<b>Раздел III. Фирменный стиль .....</b>	<b>118</b>
Глава 1. Составляющие фирменного стиля .....	118
Глава 2. Название организации .....	120
Глава 3. Слоган организации .....	129
Глава 4. Логотип и фирменный шрифт .....	133
Глава 5. Фирменная цветовая гамма .....	145
Глава 6. Форма сотрудников и оформление интерьера .....	148
Глава 7. Корпоративные сувениры и подарки .....	153
<b>Раздел IV. Технологии и инструменты внутрикорпоративных связей с общественностью .....</b>	<b>158</b>
Глава 1. Система внутрикорпоративной коммуникации .....	158
Глава 2. Устная коммуникация .....	171

Глава 3. Письменная коммуникация .....	177
Глава 4. Игровые технологии .....	195
Глава 5. Мультимедийная коммуникация .....	200
Глава 6. Волонтерство .....	211
<b>Раздел V. Роль внутрикорпоративной прессы как инструмента формирования внутреннего имиджа компании .....</b>	<b>218</b>
Глава 1. Виды корпоративной прессы и задачи, решаемые с ее помощью .....	218
Глава 2. Планирование издания корпоративной прессы .....	227
Глава 3. Разработка концепции периодического издания .....	232
Глава 4. Подбор материала и написание статей .....	245
<b>Раздел VI. Внутрикорпоративные связи с общественностью в условиях кризиса .....</b>	<b>256</b>
Глава 1. Типология кризисов .....	256
Глава 2. Коммуникация в период кризиса .....	260
Глава 3. Кризис как стимул сплочения внутренней общественности ...	269
Приложение .....	272
Ключи .....	283
Список интернет-ресурсов .....	285

*Учебное издание*

**Минаева Людмила Владимировна**

**ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**  
**Теория и практика**

Учебное пособие

Редактор *В. И. Фролова*

Корректор *А. А. Барина*

Художник *Д. А. Сенчагов*

Компьютерная верстка *С. А. Артемьевой*

Подписано к печати 19.05.2010. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 18. Тираж 1500 экз. Заказ №

ЗАО Издательство «Аспект Пресс».

111141, Москва, Зеленый проспект, д. 8

E-mail: [info@aspectpress.ru](mailto:info@aspectpress.ru); [www.aspectpress.ru](http://www.aspectpress.ru).

Тел. (495)306-78-01, 306-83-71

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»  
143200, Можайск, ул. Мира, 93.