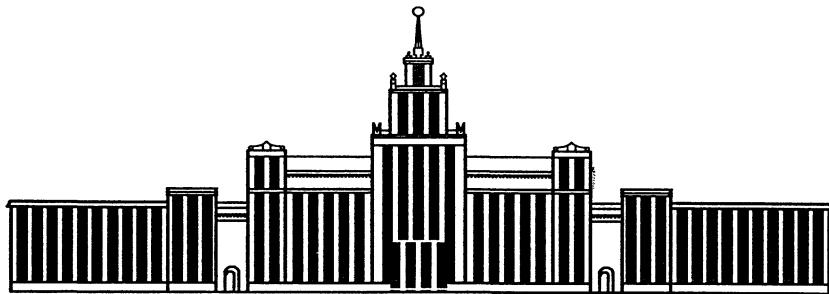

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

659(07)
M171

В.Н. Максимова

**КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ:
ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ
В СИСТЕМЕ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

Учебное пособие

Челябинск
2013

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Массовая коммуникация»

659(07)

M171

В.Н. Максимова

**КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ:
ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ
МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2013

УДК 659.44(075.8)

M171

Одобрено

учебно-методической комиссией факультета журналистики

Рецензенты:

*доктор педагогических наук, профессор Худяков В.Н.,
кандидат педагогических наук, доцент Кочеков В.Ф.*

Максимова, В.Н.

M171 Корпоративный имидж: технологии формирования в системе массовых коммуникаций: учебное пособие / В.Н. Максимова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 89 с.

Учебное пособие предназначено для использования студентами всех форм обучения, обучающимися по направлению 031600 «Реклама и связи с общественностью».

Материал пособия представляет основные концепции российских и зарубежных имиджмейкеров по формированию корпоративного имиджа и корпоративной культуры в системе массовых коммуникаций. В пособии достаточно подробно освещен процесс поэтапного формирования имиджа с учетом уровня развития предприятия на рынке. Автором представлены варианты поддержания и корректировки имиджа предприятия с учетом изменения рыночной ситуации и возможного выхода на новый рыночный сегмент. Отпечатано с авторского оригинала.

УДК 659.44(075.8)

© Максимова, В.Н., 2013

© Издательский центр ЮУрГУ, 2013

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития рыночных отношений корпоративный имидж организации является показателем ее взаимодействия с различными социальными группами. Именно формирование корпоративного имиджа призвано регулировать деятельность организации в условиях разнообразных взаимодействий и взаимосвязей, имеющих различные интересы – экономические, политические, правовые, социальные и пр. Такая регуляция отношений с другими организациями, различными социальными группами способствует достижению взаимного доверия в отношениях. Это предполагает наличие планомерного и систематического процесса формирования положительного имиджа компании.

Современная система массовых коммуникаций становится все более значимой для всех сфер экономической деятельности, являясь связующим звеном между субъектами рынка и потребителями, обществом в целом. Коммуникационные процессы оказывают значительное влияние на процесс формирования имиджа и корпоративной культуры современных компаний.

Материал пособия представляет основные концепции российских и зарубежных имиджмейкеров по формированию корпоративного имиджа и корпоративной культуры; рассматриваются основы теории массовых коммуникаций, влияние коммуникаций на формирование положительного имиджа социального субъекта. В пособии достаточно подробно освещен процесс поэтапного формирования имиджа с учетом уровня развития и позиционирования предприятия на рынке; представлены механизмы поддержания и корректировки имиджа предприятия с учетом изменения рыночной ситуации и возможного выхода на новый рыночный сегмент. Рассмотрены особенности корпоративной культуры, типология, роль корпоративной культуры в успехе компаний.

Пособие нацелено на решение одной из актуальных задач обучения – получение студентами комплексных знаний о массовых коммуникациях, формированию стратегических компетенций, направленных на принятие оптимальных решений в области построения имиджа компаний и формирования корпоративной культуры с целью повышения конкурентоспособности экономического субъекта.

Выбор тем обусловлен их актуальностью для бакалавров по рекламе и связям с общественностью. Каждая тема содержит план, блок теоретического материала, вопросы и задания для самоконтроля, что способствует повышению эффективности усвоения изложенного материала, осуществляемого в единстве процессов преподавания и обучения.

Раздел 1. ОСНОВЫ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

1.1. КОММУНИКАЦИЯ В ОБЩЕСТВЕ: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

ПЛАН

1. Основные подходы к определению понятия «коммуникация»
2. Классификация типов коммуникаций
3. Основные характеристики системы массовых коммуникаций
4. Сравнительный анализ массового и межличностного общения
5. Функции СМК

Понятие «коммуникация» (*communicatio*) в переводе с латинского означает «общение». Традиционно коммуникация понимается:

1) как средство связи объектов материального и духовного мира. Коммуникация происходит не только в человеческих социальных системах. Определенного рода коммуникация характерна для животных (брачные танцы птиц, язык пчел и др.), и для механизмов (трубопроводы, транспорт, телеграфные и телефонные сигналы, взаимосвязь компьютеров в интернете и т.п.);

2) как общение, в процессе которого происходит обмен информацией между людьми. Коммуникацию следует понимать как обмен мыслями, чувствами, знаниями и проч., между индивидами. В более научном аспекте следует говорить о коммуникации, как одностороннем процессе кодирования и передачи информации от источника к приему информации получателем сообщения;

3) как организация взаимодействия между индивидами посредством общей для них знаковой системы. Коммуникацию также можно понимать как определенного рода совместную деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи.

В жизни человека процессы общения, коммуникации играют чрезвычайно важную роль. Поэтому неслучайно процесс общения, коммуникации привлекает внимание специалистов в самых разных областях знания: философии, психологии, социологии, культурологии, лингвистики и др. Наиболее активно процессы общения начали изучаться со второй половины XX века.

При изучении процессов общения зарубежные исследователи давно стали использовать понятие «коммуникация». Этот термин позднее был принят и отечественными учеными. В отечественной литературе понятия «общение» и «коммуникация» зачастую употребляются как синонимы, хотя при более внимательном подходе между ними обнаруживаются некоторые различия.

В англоязычной лингвистической литературе термин «коммуникация» понимается как обмен мыслями и информацией в форме речевых или

письменных сигналов, что само по себе является синонимом термина «общение».

В психологической и социологической литературе общение и коммуникация рассматриваются как пересекающиеся, но несионимические понятия. Здесь термин «коммуникация» используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы. Общение же рассматривается как межличностное взаимодействие людей при обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.

Таким образом, понятия «общение» и «коммуникация» имеют как общие, так и отличительные признаки. Общими являются их соотнесенность с процессами обмена и передачи информации и связь с языком как средством передачи информации. Отличительные признаки обусловлены различием в объеме содержания этих понятий (узком и широком). Это связано с тем, что они используются в разных науках, которые на первый план выдвигают различные аспекты этих понятий.

Принято считать, что за общением в основном закрепляются характеристики межличностного взаимодействия, а за коммуникацией закрепляется дополнительное значение – информационный обмен в обществе. На этом основании общение представляет собой социально обусловленный процесс обмена мыслями и чувствами между людьми в различных сферах их познавательно-трудовой и творческой деятельности, реализуемый главным образом при помощи верbalных средств коммуникации. В отличие от него коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

Цель коммуникации – передача сообщения. Коммуникация может происходить не только в процессе непосредственного общения через слова, но так же с помощью дорожных знаков, телетекста, книг, фильма, и т.п. На самом деле целей коммуникации может быть несколько. Например, фильм может информировать, развлекать, предупреждать, объяснять, и т.п.

Основная причина коммуникации – соответствующие потребности индивида или группы индивидов. И тогда цели коммуникации обслуживаются различные потребности индивидов.

Ученые Р. Димблби и Г. Бертон распределяют наши потребности по четырем группам: личные, социальные, экономические и творческие.

Согласно концепции А. Маслоу, существуют базовые биологические потребности и потребности самореализации личности:

- 1) физиологические потребности (пища, питье, секс);
- 2) нужды безопасности (крыша над головой, одежда, чувство безопасности);

- 3) потребности взаимоотношений (любовь, дружба, семья, принадлежность к группе людей);
- 4) необходимость уважения (самоуважение, признание, власть);
- 5) необходимость самореализации (быть самим собой, самовыражение).

Классификация типов коммуникаций осуществляется по разным принципам:

1. По числу участников коммуникации:
 - внутренняя (внутриличностная) (общение человека с самим собой);
 - межличностная (количество участников – 2 чел.);
 - коммуникация в малых группах (3-9 участников);
 - публичная (10–100 участников, есть активный коммуникатор);
 - организационная (на предприятиях и в организациях). Количество участников, как правило, более 100. Выделяется иерархия коммуникаций от высшего управленческого уровня к низшему);
 - массовая (свыше 1000 участников. Ключевым является система взаимосвязи, позволяющая получить практически одновременный доступ к соц. значимым сообщениям большому числу людей независимо от места их расположения и соц. статуса. Данная коммуникация осуществляется на основе использования технических средств размножения и передачи информации).
2. По способу установления и поддержанию контакта:
 - прямая (или непосредственная) коммуникация (осуществляется напрямую в пределах визуального восприятия с использованием вербальных и невербальных средств);
 - опосредованная (осуществляемая через посредника: физическое лицо, ТВ, Интернет и др.)
3. По направленности информационного потока:
 - вертикальная (общение «сверху вниз», существует в иерархически организованных структурах);
 - горизонтальная (субъекты общения имеют равный статус).
4. По направленности информационного воздействия:
 - внутриорганизационные (реализуется при взаимодействии членов организации с ее структурными подразделениями, а также различных структурных подразделений друг с другом);
 - внешние коммуникации (система связей социальной системы с различными внешними по отношению к ней соц. образованиями).

Основные характеристики системы массовых коммуникаций (СМК)

1. Наличие массовой аудитории, которая обладает определенными общими ценностными ориентациями.

2. Социальная значимость передаваемой информации, способствующая возникновению, распространению и удержанию функционирования МСК.

3. Наличие соответствующих средств, поддерживающих процесс функционирования МК. При этом СМК должна включать способы передачи информации, максимально доступной аудитории как в физическом смысле, так и в финансовом.

4. Многоканальность коммуникации. Обеспечивается параллельным использованием визуальных и аудиальных каналов.

5. Производственный характер функционирования системы. С разделением труда, где каждый участник имеет свою специализацию, и в малой степени определяет выходные параметры готового продукта.

В таблице 1.1 представлен сравнительный анализ массового и межличностного общения.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ массового и межличностного общения

Общение в СМК	Межличностное общение
Опосредовано техническими средствами	Отсутствие опосредованности
Общение на уровне больших социальных групп	Общение на уровне отдельных индивидов
Социальная ориентированность	Социальная и индивидуальная ориентированность
Организованный институциональный характер	Спонтанный характер
Отсутствие непосредственной обратной связи	Наличие обратной связи
Однонаправленность информации и фиксированность коммуникативных ролей	Переменная направленность информации и коммуникативных ролей
Преобладание двухступенчатого характера восприятия информации	Преобладание непосредственного восприятия сообщения

Массовая коммуникация – это процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, правовых норм и т.д.) с помощью технических средств (радио, ТВ) на численно большие рассредоточенные аудитории.

Функции СМК:

– информационная (предоставление массовой аудитории актуальной информации о различных сферах жизнедеятельности);

– регулирующая (влияние МК на формирование общественного мнения, сознание и реализацию функции социального контроля);

— культурологическая (выполняет познавательную задачу в сфере культуры и искусства, сохраняя и транслируя культурные традиции).

В процессе коммуникации могут сочетаться несколько функций, одна или две из которых будут основными, определяющими.

При классификации конкретных социальных функций массовой коммуникации исследователи в разных сочетаниях обычно выделяют следующие:

- распространение знаний о действительности, информирование,
- социальный контроль и управление,
- интеграция общества и его саморегуляция,
- формирование общественного мнения,
- идеально-воспитательная функция,
- реализация социальной активности членов общества,
- функция распространения культуры,
- функция развлечения.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение коммуникации. Соотнесите понятия «коммуникация» и «общение».
2. Приведите классификацию типов коммуникаций.
3. Каковы основные характеристики СМК?
4. Проведите сравнительный анализ массового и межличностного общения.
5. Назовите основные функции СМК.

1.2. МОДЕЛИ МАССОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

ПЛАН

1. Понятие модели
2. Базовые модели коммуникации
3. Модели процесса убеждения
4. Модели распространения информации
5. Этапы развития теории массовых коммуникаций

Краткая история развития теории системы масс.комм Модель массовой коммуникации, как и любая модель, представляет собой попытку отразить явления реального мира в абстрактных понятиях и терминах. Как и любая абстракция, модель является упрощением, схематически воспроизводящим лишь наиболее существенные черты и внутренние связи реально действующего механизма. Потребность упрощенного осмысления может быть продиктована разными целями и в зависимости от этого создаются различные модели, которые сохраняют подобие с оригиналом только в

определенном аспекте, игнорируя влияние многих других возмущающих влияний, связей и отношений.

Специфика каждой конкретной модели обусловлена принадлежностью ее автора к той или иной научной школе, его взглядами и интересам.

Некоторые модели строятся для определенных средств массовой информации, есть попытки моделирования процесса распространения конкретных видов информации, например - циркуляции слухов, но большинство претендует на всеобщий характер. Естественно, что чем более общей и универсальной является модель, тем менее полезной она может оказаться для решения практических задач.

Основное развитие теории массовой коммуникации началось сравнительно недавно – с 1952 года. У каждого из исследователей, принимавших участие в этой работе, неизбежно складывалось свое представление о том, как именно протекает процесс коммуникации, с позиций которого они и разрабатывали свои направления. Эти данные можно объединить в следующие группы:

- коммуникации и обмен установками (Ховланд и Йельская школа);
- эмпирическое изучение значений (Огуд и другие исследователи из Иллинойского университета);
- межличностные отношения в связи с процессами массовой коммуникации (Лазарсфельд и его коллеги из Колумбийского университета);
- теории диссонанса, консистентности и другие психологические теории, рассматривающие когнитивные процессы в их отношении к массовой коммуникации;
- международные коммуникации (Пул, Дойч, Дэвисон);
- группы и групповые процессы в их отношении к массовой коммуникации (Ньюком, Аш, Шериф, Левитт, Бэйвелас);
- применение математической теории информации Шеннона в отношении к процессам массовой коммуникации (Миллер, Черри и др.);
- контент-анализ (Берельсон, Холсти и др.);
- системная теория (Миллер и др.);
- ориентация в информации (Картер);
- проблемы языка (Хомский и др.);
- обучение на материале средств массовой информации (Мэй, Лумсдейн и др.).

Опыт, накопленный в этих областях, составляет основу всех коммуникационных моделей, которые условно подразделяются на базовые модели коммуникации, модели процесса убеждения и модели распространения информации и влияния.

Базовые модели коммуникации

1. Первой и наиболее известной моделью коммуникационного процесса стала *модель Ласуэлла* – так называемая «формула Ласуэлла» (табл. 1.2):

Таблица 1.2

<i>Кто</i>	<i>Что говорит</i>	<i>По какому каналу</i>	<i>Кому</i>	<i>С каким эффектом</i>
Коммуникатор	Сообщение	Средство	Реципиент	Эффект

«Формула Лассуэлла» отражает характерную особенность ранних моделей коммуникации – она предполагает, что коммуникатор всегда старается повлиять на реципиента, и, следовательно, коммуникация должна трактоваться как процесс убеждения. Это допущение ориентирует модель на применение прежде всего в области анализа политической пропаганды.

Модель была создана и применялась главным образом для того, чтобы придать структурную организованность дискуссиям о коммуникации. Сам Г. Лассуэлл использовал ее для обозначения различных направлений в исследованиях коммуникации.

Каждый элемент формулы представляет собой самостоятельную область анализа коммуникационного процесса:

- «Кто говорит» – изучение коммуникатора;
- «Что говорит» – контент-анализ сообщений;
- «По какому каналу» – изучение СМК;
- «Кому» – исследования аудитории;
- «С каким результатом» – измерение эффективности коммуникации.

Для знакомства с опытом исследований процесса коммуникации эта схема даже сегодня является наиболее подходящей, поскольку наглядно соотносит элементы между собой (а также потому, что большое количество исследований последующих лет проводилось уже в ее русле).

Обобщающий характер модели подразумевает включение в ее структуру всех факторов, имеющих влияние на процесс коммуникации.

Найдя модель Лассуэлла применимой, хотя и сильно упрощенной, некоторые исследователи стали развивать ее дальше. Так, Р. Брэдлок добавил к ней еще два элемента коммуникативного акта: условия, в которых протекает коммуникация, и цель, с которой говорит коммуникатор.

2. Концептуальная модель коммуникационных исследований Уэстли и Маклина.

Главное достоинство модели – в выгодном сочетании широких возможностей описания наиболее сложных коммуникативных ситуаций и

сохранение простоты и взаимосвязанности элементарной триады взаимоотношений двух субъектов по поводу внешнего объекта.

В модели Уэстли и Маклина отражены многие важные черты коммуникативного процесса. Прежде всего, это активность источника информации А, выбирающего один из объектов окружения Х для общения с аудиторией. Вдобавок к этому, представитель аудитории В может непосредственно воспринимать этот объект (XB) и может реагировать посредством обратной связи (fBA). В модели присутствует канал С, играющий роль коммуникатора - посредника между А и В. Канал имеет задачу интерпретации потребностей аудитории и их удовлетворения с помощью трансформации значений в общепринятую систему символов (кодирование) и распространения сообщений к аудитории через средства массовой коммуникации.

Главные компоненты модели соответствуют реальным элементам массовой коммуникации и могут быть описаны в каждом конкретном случае массового общения (рис. 1.1).

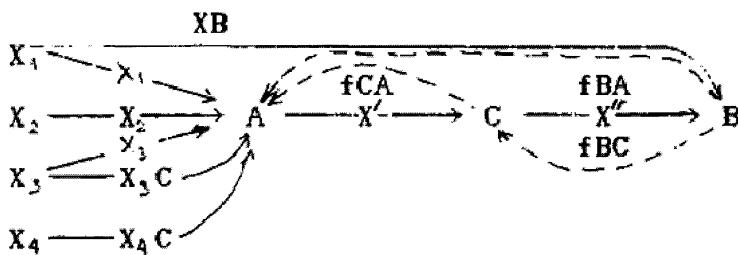


Рис. 1.1. Компоненты модели массовой коммуникации

X – любой объект или событие социальной жизни, по поводу которого происходит процесс коммуникации с использованием средств массовой коммуникации.

A – источник, «пропагандист» определенных идей и позиций, целенаправленно стремящийся сообщить что-то публике относительно X.

C – средства массовой информации или отдельные люди, относящиеся к ним. Подразумевается, что С служит агентом потребностей как А, так и В и приводит их в соответствие, замыкая А и В в свершившуюся коммуникативную ситуацию.

B – аудитория. Может представлять собой как отдельных индивидов, группы людей, так и целые социальные системы, обладающие потребностями в информации, ориентации в окружающем мире и т.п.

X' – выбор, сделанный коммуникатором (С) для доступа к каналу, а **X''** – это сообщение, модифицированное средствами массовой коммуникации для передачи аудитории.

fBA – обратная связь от аудитории (В) к источнику информации и влияния (А), общий эффект, полученный от свершившегося коммуникативного воздействия. Например, голос избирателя, поданный за политическую партию или приобретение продукта покупателем.

fBC – обратная связь от аудитории (В) к организатору и посреднику информационного воздействия. Это может быть как непосредственный контакт – «письма в редакцию», телефонные звонки в студию и т.п., так и исследования аудитории.

fCA – обратная связь от коммуникатора к «пропагандисту», она может стимулировать, изменять или отклонять попытку целенаправленной коммуникации от А.

X₃C и т.д. – наблюдения за событиями Х непосредственно коммуникативной организацией, например, свидетельский отчет репортера.

XB – наблюдения за событиями Х непосредственно аудиторией.

Большое положительное значение модели состоит в том, что она обращает внимание на некоторые существенные и характерные аспекты процесса массовой коммуникации. Прежде всего – это несколько стадий селекции сообщений – эксперты или лидеры мнений обращают внимание коммуникаторов на определенные события, журналисты выбирают из них что-то, по их мнению более важное и публике достается уже прилично отснятая информация, из которой она тоже произведет свой отбор.

Модель подразумевает саморегулирующий характер системы, являющейся результатом предполагаемого разнообразия С-ролей. Конкуренция источников информации должна обеспечивать удовлетворение аудитории в релевантных сообщениях.

Пример: Хорошим примером использования модели может послужить предложенный Блюмером в 1970 г. способ анализа взаимоотношений между политиками, телеведущими и избирателями. Ситуация сводится к тому, что политик (А), желает использовать телевидение (С) в привлечении избирателей (В). Ситуация содержит элементы напряжения в связи с ограниченным доступом к аудитории, а также по причине существования потенциального конфликта внутри телеобозревателя, стремящегося угодить

публике и испытывающего политическое давление. Напряжение возрастает по мере роста значения телевидения как средства политической борьбы и усиления общественных ожиданий к ТВ как не просто каналу политической информации, но и источнику критики, объективного анализа и защитнику общественных интересов. По этому конфликт обостряется именно в отношениях между А и С. Еще больше этот конфликт усиливается, если система вещания имеет статус "общественной", где возникает столкновение между стремлением коммуникатора к независимости и его вынужденной включенностью в общественные и политические системы.

3. Модель коммуникационного процесса Малецке

Немецкий исследователь Малецке (1963) предложил принципиально иную модель (Теория селективного влияния). Исследование роли личности в процессе коммуникации.

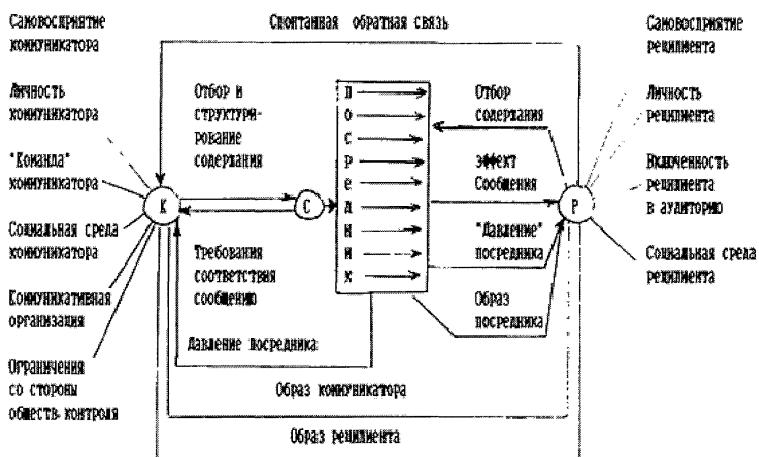


Рис. 1.2. Схема коммуникационного процесса Малецке

К – коммуникатор, С – сообщение, Р – реципиент.

Схема дополнительно содержит следующие переменные:

– образы реципиента и коммуникатора в оценке друг друга. Работы в области массовой коммуникации показывают, что коммуникатор всегда ориентируется на определенный образ адресата его сообщений. То обстоятельство, что аудитория массовой коммуникации гетерогенна и анонимна, а обратная связь от нее крайне ограничена, очень мешает

эффективности целенаправленного влияния. Единственное решение этой проблемы – систематическое изучение той аудитории, которой адресовано сообщение;

– в свою очередь, в образе коммуникатора для реципиента наиболее существенным является степень доверия к нему и мера привлекательности для возникновения идентификации.

В основе модели – традиционные элементы: коммуникатор (источник), сообщение, посредник и получатель. Малецке вводит понятие имиджа коммуникатора и имиджа получателя, рассматривает их взаимовлияние.

В области обратных связей он выделяет понятие «давление», или «принуждение» (давление содержания сообщения на коммуникатора и давление посредника на получателя).

Образ коммуникационного посредника, существующий у аудитории, формирует соответствующие ожидания к сообщению. Его важными составляющими являются престиж и надежность коммуникатора-посредника. Среди наиболее существенных характеристик посредника автор называет следующие:

а) тип восприятия, требующийся от получателя (чтение, наблюдение за изображением и т.д.);

б) временные и пространственные пределы доступности получателя;

в) социальный контекст;

г) степень отсроченности сообщения о событии от реального времени протекания события (по этому фактору телевизионные сообщения можно разделить, например, на следующие: хроникальные кадры – новости дня – прямой эфир).

Для получателя информационного сообщения наиболее важными Малецке считает те, которые оказывают непосредственное влияние на сообщение. Собственный образ, самовосприятие, формируют диспозицию к сообщению. Исследования показывают, что человек склонен отвергать информацию, несоответствующую тем ценностям, которые он себе приписывает. Тот факт, что человек с заниженной самооценкой более подвержен убеждению, говорит о том, что большое влияние на восприятие оказывает внутренняя структура личности – Малецке также включает этот фактор в модель.

Два последних элемента, относящихся к потребителю информации – это членство данного индивида в определенных группах и его включенность в окружающую социальную среду. Замечено, например, что чем в большей степени человек относит себя к какой-то группе, тем менее вероятен успех

влияния на те его ценности, которые соответствуют ценностям группы. Группа оказывает также прямое влияние в случае группового восприятия. Исследование Химмельвейна показывает, что находясь одни, дети переживают драматически развивающиеся сюжеты иначе, чем если бы рядом присутствовали взрослые.

В звене коммуникатора (источника информации и влияния) присутствуют многие из тех факторов, которые были упомянуты в отношении аудитории. Это собственный образ коммуникатора, его личностные характеристики, социальная среда.

Коммуникатор также испытывает ограничения со стороны требуемой формы сообщений: радио ограничено чисто звуковыми средствами, газетная статья – вербальными, принципиально различного изложения требуют некролог и праздничное поздравление, сюжет новостей должен отвечать целостному образу новостной подборки. Свобода коммуникатора ограничена требованиями соответствия нормам и ценностям его «команды», целям и политике организации, в которой он работает, этике и законодательству. Суммирующее влияние заданных факторов на коммуникатора порождает две зависимые переменные, которые будут определять его влияние на ход коммуникационного процесса: что сообщить и как?

Модели процесса убеждения

Наиболее частыми и щедрыми заказчиками психологических исследований в области массовой коммуникации являются организаторы пропагандистских кампаний, специалисты в области рекламы и коммерческого спроса, поэтому модели убеждения занимают среди коммуникационных моделей самостоятельное и довольно заметное место.

Кроме того, коммуникативное сообщение влияет не прямо, а опосредованно через особенности людей. Эксперименты свидетельствуют, что люди, имеющие определенные предубеждения, в ответ на «анти-предубежденческую» пропаганду иногда даже усиливают свои предубеждения. В одном эксперименте испытуемым, имеющим расовые предрассудки, предъявлялась серия карикатур, высмеивающих эти предрассудки. Но большинство испытуемых неправильно истолковали их содержание и исказили смысл до такой степени, чтобы он соответствовал их собственной позиции. Например, после просмотра карикатуры, на которой была изображена женщина, отказывающаяся от переливания крови, т.к. она не «голубая», испытуемая заметила: «Отличная идея! Надо будет предупредить об этом моего врача на тот случай, если мне понадобятся переливания».

Все случаи убеждения имеют два общих момента.

Во-первых, убеждение всегда является попыткой социального воздействия и выражает намерение личности или группы модифицировать или произвести некоторое изменение другой личности или группы.

Во-вторых, основной способ осуществления этого намерения – коммуникация. Главным отличием убеждения от других форм социального воздействия (внушение, заражение, принуждение и др.) является акцент на сообщении, содержащем аргументы.

Ранние исследования убеждения, например, исследования Ховланда в Йельском университете, были преимущественно сосредоточены на сдвиге установок. Традиционные модели предполагали, что, зная установку человека, можно предсказать как он будет себя вести по отношению к объекту установки в той или иной ситуации. Причем, главным компонентом установки с точки зрения эффективности убеждения является аффективный – симпатия или антипатия к объекту установки.

Установкам научаются. Для организатора коммуникативного воздействия это – бесценное качество. Однако, установки часто не согласуются с реальным поведением. Наиболее известный и яркий пример несоответствия когнитивного и поведенческого компонентов установки – эксперимент, проведенный Лапьером, показавший, что расовые предубеждения хозяев гостиниц, которые Лапьер посещал с двумя студентами-китайцами, отсутствуют в их реальном поведении по отношению к китайцам, но часто проявляются в антипатии на когнитивном уровне.

Интерес авторов Йельской школы стимульным характеристикам коммуникативной ситуации привел их к экспериментальной практике систематического изменения характеристик источника, сообщения и получателя и к наблюдению получаемых сдвигов установок. В результате была получена **модель убеждающей коммуникации** (табл. 1.3).

Таблица 1.3
Модель убеждающей коммуникации

Коммуникационная ситуация	Установочные факторы	Внутренние опосредующие факторы	Изменение компонентов установок
<i>сообщение коммуникатор канал ситуация</i>	<i>общая убеждаемость реципиента; установки; активируемые коммуникативным актом</i>	<i>внимание понимание принятие</i>	<i>когнитивный; аффективный; поведенческий</i>

Коммуникационная ситуация состоит из наблюдаемых стимулов:

- сообщения (рекомендуемое мнение, аргументация, апелляция, стилистика и т.д.);
- коммуникатора (обладающего социальной ролью, групповой принадлежностью и намерениями);
- канала (прямого или опосредованного, с определенной сенсорной модальностью);
- ситуации (социальной среды реципиента, затрудняющей и облегчающей восприятие факторов).

Это влияет на установочные факторы личности через внутренние опосредующие факторы и влечет изменение компонентов установки. В этом и заключается коммуникационное воздействие.

Модели распространения информации и влияния

Ранние исследования массовой коммуникации были в основном сосредоточены на изучении процесса передачи информации и влияния от СМК к аудитории в целом. Аудитория обычно рассматривалась как пассивная масса, состоящая из отдельных индивидов, подвергающихся воздействию всемогущей информации. Однако эмпирические данные свидетельствуют о переоценке роли СМИ в процессе массовой коммуникации. Результаты ряда исследований выявили большую роль межличностных отношений в процессе массовой коммуникации.

1. Двухступенчатая модель массовой коммуникации

Шрамм предположил, что коммуникация приносит наибольший эффект, когда содержание сообщения отфильтровывается через людей или группы людей. Лазарсфельд и его сотрудники указали на то, что фильтрами в распространении информации являются «лидеры мнения». Большая часть информационного влияния сначала достигает лидеров, которые затем передают их остальным, а те, в свою очередь, видят в этих лидерах источник управления и социального влияния. Такая модель распространения информации была названа «двухступенчатой».

Недостаток данной модели: не учитывает существование т.н. «горизонтального процесса обсуждения мнений», признает существование лишь вертикального процесса. Модель подразумевает, что лидеры мнений полагаются только на СМИ, игнорируя все другие источники, а « рядовые члены» аудитории полагаются только на своих лидеров.

2. Многоступенчатая модель массовой коммуникации – предполагает существование как вертикального, так и горизонтального процессов коммуникации.

Этапы развития теории массовых коммуникаций

1 этап – начало XX в. – конец 20-х гг. XX в. – связано с соц. заказом по проблемам изучения эффективности пропаганды, развернувшейся в период Первой мировой войны и породившей волну страха перед влиянием системы массовых коммуникаций на установки, привычки и отношение людей («Формула Лассуэлла»; Теория «Волшебной пули»).

Сообщения системы МК передаются от коммуникатора к реципиенту и при этом одинаково воспринимаются всеми членами аудитории и вызывают неизбежную, немедленную и непосредственную реакцию.

2 этап – 30–60 гг. ХХ в. Теория селективного влияния

В рамках теории МК активно начинается исследование роли личности в процессе коммуникации. Коммуникатор выбирает, каким образом передать сообщение, используя технические возможности посредника (двухступенчатая модель Каца, но наиболее концептуальная – модель Малецке).

3 этап – 60–80 гг. ХХ в. Основной интерес связан с теорией когнитивной парадигмы. Ориентир – изучение содержания коммуникативного сообщения.

Концепция «когнитивного равновесия» (выдвинута Хайдером в 1946 г. на основе некоторых идей Спинозы).

4 этап – 80-е гг. ХХ в. по настоящее время. Теория конструирования социальной реальности: с одной стороны, система МК оказывает мощное влияние на человека, конструируя социальную реальность, с другой стороны, система МК формируется под влиянием аудитории.

Модель «Сpirаль молчания»:

- 1) мнение, которое подается в системе МК как мнение большинства;
- 2) мнение, отличное от точки зрения большинства;
- 3) люди, которые не выражают открыто свое мнение и изменяющие его с иного на точку зрения большинства.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Поясните сущность модели массовой коммуникации.
2. Охарактеризуйте базовые модели коммуникации.
3. В чем особенность моделей процесса убежждения?
4. Охарактеризуйте модели распространения информации.
5. Кратко опишите сущность исторических этапов развития теории массовых коммуникаций.

Раздел 2. КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ

2.1. ИМИДЖ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ

ПЛАН

1. Трактовка понятия «имидж»
2. Свойства имиджа
3. Основные компоненты имиджа
4. Обобщенные признаки имиджа
5. Структура корпоративного имиджа

Понятие «имидж» происходит от латинского *imago*, связанного с латинским словом *imitari* – «имитировать». Если дословно переводить с английского, то оно означает «образ». В русском языке слово «имидж» многозначно и имеет минимум 5 значений – облик, представление, тип, характер, порядок.

Самое бытовое понимание данного явления – это манера человека одеваться и хорошо выглядеть. Такое представление давно устарело из-за своей однобокости (оно не учитывает всех поведенческих факторов) и непригодности в практике современных коммуникаций организации. Дело в том, что искусственно созданная внешняя оболочка часто диссонирует с местом работы, местностью, традициями и др. социальным контекстом. Поэтому более глубокая точка зрения на имидж – это не только внешность, но и поставленный голос, умение держаться, выступать перед публикой и вести диалог. Но данное представление тоже неполное и фрагментарное, учитывающее только внешние факторы.

Современное понимание сформировалось под влиянием различных течений и школ имиджелогии, а именно имидж – это единый комплекс образов, имеющих отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам, который нацелен на сознание потребителей и призван сформировать устойчивое благоприятное отношение к компании.

Самую широкую и понятную трактовку имиджа дал Д.Доти: «... это всё и все, имеющие хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам... Это произведение, постоянно создающееся как словами, так и образами, которые причудливо перемешиваются и превращаются в единый комплекс».

Существуют и другие определения, которые также популярны в кругах имиджмейкеров. Согласно толковому словарю Бебстера, имидж – это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта и, особенно, лица. Он является мысленным представлением о человеке, товаре или институте, целенаправленно формирующемся в массовом сознании с помощью паблисити, рекламы либо пропаганды.

Одним из первых, кто ввел понятие «имидж» в специальную русскоязычную литературу, был О. Феофанов. В 1974 году он рассматривает имидж как

основное средство психологического воздействия рекламодателя на потребителя.

В маркетинговых коммуникациях имидж появился в начале 50-х гг. в Японии, Северной Америке и Западной Европе. Он вырос из фирменного стиля и графического дизайна интерьеров, постепенно превратившись в тотальную коммуникацию, охватывающую все сферы деятельности организации.

Природа имиджа берет начало из феномена социального стереотипа. Понятие стереотипа впервые было введено американским исследователем средств СМИ Уолтером Липпманом. По Липпману, стереотипы – стойкие, эмоционально окрашенные, упрощенные модели объективной реальности, вызывающие у человека чувство симпатии или антипатии к явлению.

У любой компании, товара/услуги существует имидж вне зависимости от того, работают над ним или нет. Поэтому в случае отпускания вопроса имиджа на самотек он сложится у потребителей стихийно, и нет никакой гарантии, что он будет адекватным и благоприятным для фирмы.

Таким образом, следует выбирать между управляемым и неуправляемым имиджем. При этом формирование благоприятного имиджа – процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление спонтанно сформировавшегося неблагоприятного образа. Общеизвестно, что компании, которые сформулировали для себя одни лишь финансовые цели, обычно не достигают таких высот, каких достигают компании с широким диапазоном ценностных установок, в основе деятельности которых лежит определенная идеология.

Следует отметить, что корпоративный имидж не всегда связан с выпускаемой компанией продукцией.

Пример: при ответе на вопрос: «Что вам приходит в голову при мысли об имидже компании IBM?», тысячи опрошенных даже не упомянули о компьютерах. Они отмечали стандарты одежды и профессиональный имидж представителей компании и делали вывод о том, что компания, работники которой придерживаются таких высоких стандартов одежды и внешнего вида, просто не может не выпускать продукцию высшего качества.

В каких случаях необходимо имиджирование?

В формировании имиджа нуждаются товары или услуги, комплексное продвижение которых во многом зависит от того образа продукта, который сложился в сознании потребителей. Этим направлением имиджирования занимается брендинг.

Кроме отдельных товаров и услуг имидж необходим начинаяющим работу на рынке компаниям. Имидж, который разрабатывается в первые дни создания новой компании, в значительной степени определяет ее репутацию на перспективе.

Формирование и поддержание имиджа необходимо также крупным корпорациям. Крупные компании – это не только субъекты экономических отноше-

ний. Это еще и лицо нации – и за рубежом, и внутри страны. Имидж лидеров бизнеса всегда находится в центре пристального общественного внимания.

Имидж необходим не только конкретным предприятиям, но и предпринимательскому сообществу в целом. Успешность функционирования бизнеса во многом определяется тем, как общественность относится к предпринимательской деятельности. Однако, до сих пор имиджирование – одна из самых больших проблем российского бизнеса. Общий имидж бизнеса и бизнесмена крайне негативен. В развитых странах крупные компании еще в середине прошлого века консолидировали общий благоприятный имидж отрасли.

Пример: пивоваренная компания «Балтика» ведет работу по формированию имиджа в трех направлениях. Одно из них - это разъяснение общественности, что такая пивоваренная отрасль в целом и как она взаимосвязана с социальными проблемами, реальными или возможными. Это очень важное в работе компании направление. Хотя, казалось бы, корпорации такого уровня, занимающей прочное место на рынке, не о чем беспокоиться.

В последнее время в печати появилась мысль, что именно создание имиджа является главной задачей PR-деятельности. Да, имидж можно формировать, уточнять или переделывать. Однако большинство PR-специалистов с радостью откажутся от использования этого понятия, т.к. оно искаженно воспринимается и применяется общественностью. Специалисты PR против того, чтобы их называли имиджмейкерами.

К тому же значительная часть российских организаций сводит проблему своего позитивного имиджа к внешним атрибутам ведения операций. Это упрощенное и потому поверхностное, «косметическое» решение. На самом деле, организация нередко нуждается в терапии, а часто и в хирургии управления. Проблема имиджа, или хотя бы позитивной известности фирмы, продукта – нередко внешнее проявление кризиса управления и проблема реального места и роли организаций на рынке и в обществе в целом. Устойчивое падение конкурентоспособности и даже летальный исход – следствие поверхностного и узкого подхода к судьбе организаций со стороны ее руководства.

Свойства имиджа

Есть три свойства имиджа, которые напрямую влияют на сложность его формирования:

- неполнота;
- эмоциональная окраска;
- неточность (искаженность).

Именно благодаря этим свойствам имиджа и возникает множество трудностей, а именно:

Неполнота

- 1) Имидж, содержащийся в текстовой информации, всегда фрагментарный.

В нескольких предложениях нужно сказать как можно больше, намекнуть на то, что осталось «за кадром», а это всегда требует высокого мастерства, которого зачастую не хватает.

2) Не всякий потребитель способен из ограниченного числа информационных данных сделать нужный вывод.

3) Каждое новое фрагментарное сообщение отдалено от предыдущего и последующего во времени. Люди в разное время и из разных источников могут черпать неодинаковые сведения о данной корпорации. Все это вредит адекватности восприятия.

Эмоциональная окраска

Имидж получает разную эмоциональную окраску в зависимости от самых разных факторов. Среди них:

- 1) время публикации;
- 2) печатный орган;
- 3) место на полосе издания и т.д.

Пример: фирма пожертвовала большую сумму денег на нужды образования. Газета «А» напечатала эту информацию рядом с трагическим сообщением об авиационной катастрофе. Журнал «Б» разместил ее в колонке новостей бизнеса, где речь шла о коррупции и различных махинациях. В обоих случаях имидж получит разную окраску.

Неточность (искаженность)

Тут проблемы возникают в процессе передачи текстов через СМИ. На исказжение влияют:

- 1) культурный уровень и эмоциональное состояние потребителей;
- 2) нежелательные редакционные правки, сокращения, изменение заголовков и т.п.

Как нужно формировать имидж, каким он должен быть, чтобы оказывать на публику желаемое впечатление?

Сложность в том, чтобы сделать, скажем, фирму электронного оборудования или концерн, производящий металл, «дружественными», «своими» для рядового гражданина. Специалисты называют этот феномен «сформировать имидж у миссис Смит из Денвера». Другими словами, это проблема рядового гражданина.

Ее не волнует, что компания производит качественные металлопродукты, ей интересно, что фирма сделала пожертвование на развитие высшего образования и ее дети смогут стать инженерами или врачами. Это уже интересует широкий круг людей, затрагивает чувства каждого рядового гражданина.

Отсюда вытекает идеологическая окраска имиджа – мы должны показать социальную ответственность нашего бизнеса, далее – внедряем в сознание потребителей мысль о том, что они причастны к общему бизнесу в смысле ощущения его необходимости в жизни каждого индивида.

Кроме того, миссис Смит должна быть в состоянии описать корпорацию в общих социальных терминах и пребывать в уверенности, что фирма дружественно относится к ней, неустанно о ней заботиться. Можно «играть» на:

- материнских чувствах;
- чувствах патриотизма;
- религиозности;
- самосохранения;
- любви;
- предпочтениях, пристрастиях, увлечениях;
- нормах морали.

Основные компоненты имиджа:

- 1) имидж товара – насколько качественные и необходимые товары она производит;
- 2) имидж управленческий и финансовый – эффективно ли она управляет, стоит ли быть ее акционерами;
- 3) имидж общественный – активна ли корпорация как член общества;
- 4) имидж корпорации как работодателя – хорошо ли она платит, как обращается со служащими и т.д.

Согласно управленческому подходу к корпоративному имиджу, он должен строиться на трех основаниях:

1. Предприятие должно подаваться как некая «личность», необходимо как можно лучше показать бизнес корпорации людям. Очень важны ее внешние признаки - современность помещений, оборудования, стиль общения внутри корпорации и т.д.

2. Корпорации нужно иметь свою «репутацию», показать, чем она уже известна. Необходимо распространять новую информацию о корпорации, учитывать то, что люди уже кое-что знают о ней, а потому неизбежно будут задавать вопросы.

3). Корпорации нужно показать свою сущность, чем на самом деле является ее бизнес. Причем, рекламу своей сути корпорация должна создавать не сама. Если она будет делать это собственноручно, скажем, провозгласит себя порядочной во всех отношениях, то сразу же попадет под огонь критики. Поэтому лучше, если станет рассказывать кто-то другой.

Продвижение всех перечисленных элементов должно осуществляться одновременно, скоординировано, с максимальным учетом самых разных обстоятельств.

Пример: на акционеров фирма влияет рекламой и сообщениями о финансовых делах, ежегодными собраниями и отчетами; на потребителей - качеством своих товаров, упаковкой и рекламой, на своих служащих - корпоративными изданиями и благотворительными акциями, на торговцев - рекламой в различных коммерческих изданиях, собственной периодикой, распространяя-

мой в различных местностях, письмами, на членов местной общественности - личными контактами, участием официальных представителей фирмы в общественных делах, благотворительными акциями и пр.

Взятые в отдельности, эти усилия создают фрагментарные (частичные) имиджи корпорации. Если строить их поодиночке, без соответствующей координации, они могут не совпадать по своему качеству, что небезопасно для имиджа корпорации. Поэтому все частичные образы должны координироваться..

Обобщенные признаки имиджа:

1) имидж должен быть синтетическим, планироваться, чтобы производить определенное впечатление с помощью фирменного знака, торговой марки и сорта товара;

2) имидж должен быть правдоподобным и достоверным. Наилучший путь к правдоподобности – сдержанные высказывания, некоторые преумышления и даже замалчивания;

3) имидж должен быть пассивным. Корпорация, создающая имидж, стремится уподобиться ему, а не сделать его своим подобием. И если имидж уже сформировался, он вообще становится настолько важной реальностью, что обуславливает поведение корпорации, а не наоборот;

4) имидж должен быть ярким и конкретным. Он лучше срабатывает, если апеллирует к чувствам, быстро воспринимается, когда сосредоточивается на определенных чертах и ярко выделяет один или несколько характерных признаков фирмы;

5) имидж должен быть упрощенным. Он должен быть проще, чем объект, который он презентует. Наиболее эффективен имидж простой и быстро запоминающийся;

6) имидж должен быть до некоторой степени неопределенным и витать где-то между чувствами и рассудком, между ожиданиями и реальностью. Он должен устоять перед непредвиденным развитием событий, изменениями во вкусах, соответствовать желаниям самых разных людей.

Таким образом, имидж не должен давать полное аналитическое представление о корпорации.

Основные составляющие имиджа фирмы:

- 1) корпоративная философия
- 2) история-легенда компании
- 3) внешний облик корпорации
- 4) корпоративная культура
- 5) развитие отношений с обществом.

Имидж формируется по-разному для различных групп общественности, т.к. их поведение в отношении предприятия различается. Одно и то же предприятие может по-разному восприниматься потребителями, инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью.

Основные критерии восприятия предприятиями различными целевыми группами:

- 1) для широкой общественности – важна гражданская позиция предприятия;
- 2) для партнеров – надежность и конструктивность;
- 3) для персонала – устойчивость и надежность компании, позитивность и лояльность руководства;
- 4) для международной общественности – прозрачность деловых операций.

Таким образом, предприятие имеет несколько имиджей для каждой группы общественности. Их синтез образует корпоративный имидж.

Структура корпоративного имиджа

Структура корпоративного имиджа включает следующие составляющие:

1. Внешний имидж предприятия:

- бизнес-имидж;
- социальный имидж;
- имидж для госструктур;
- имидж у потребителей.

2. Внутренний имидж предприятия (рис. 2.1).

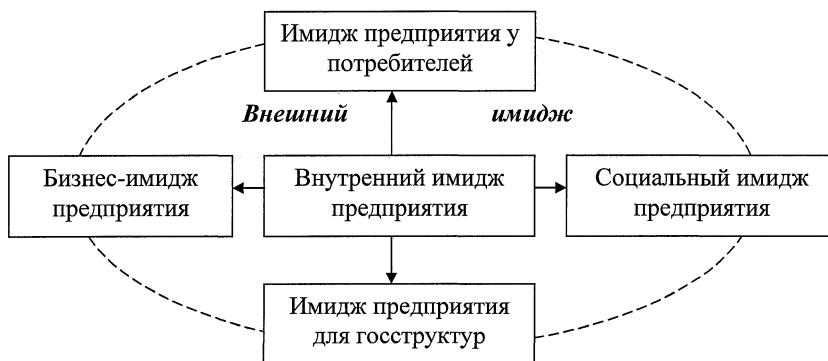


Рис. 2.1. Структура корпоративного имиджа

Внешний имидж предприятия включает:

Бизнес-имидж

Складывается из представлений партнеров о предприятии как субъекте предпринимательской деятельности.

Основные детерминанты:

- 1) деловая репутация – добросовестность, соблюдение этических норм бизнеса в осуществлении предпринимательской деятельности;
- 2) надежность;
- 3) лояльность предприятия к партнерам;

- 4) информационная открытость;
- 5) деловая активность предприятия (включает объем продаж, относительная доля рынка, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики).

Социальный имидж – это представление широкой общественности о социальных целях и роли предприятия в экономической, социальной и культурной жизни общества.

Средства формирования – информирование общественности о социальных аспектах деятельности предприятия: спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т.д., содействие конкретным лицам.

Имидж предприятия для госструктур – это представление о предприятии представителей региональной администрации, исполнительной и законодательной власти. Основные параметры при формировании имиджа для госструктур:

- 1) значимость продукции для региона;
- 2) степень участия в региональных социальных программах;
- 3) выполнение федеральных и региональных законов;
- 4) количество предоставляемых рабочих мест для жителей региона;
- 5) открытость к неформальным контактам.

Внутренний имидж формируют представления персонала о предприятии.

Основные детерминанты, которые необходимо учитывать при формировании внутреннего имиджа:

I. Корпоративная культура предприятия:

- 1) система подбора и обучения персонала;
- 2) система отношений руководства и подчинения;
- 3) система оценки работы персонала на основании принятых критериев;
- 4) система вознаграждений;
- 5) система социальных льгот;
- 6) фирменный стиль предприятия;

II. Социально-психологический климат:

- 1) настроение и мнение коллектива;
- 2) индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «имидж». Кратко охарактеризуйте его сущность
2. Каковы основные свойства имиджа, влияющие на сложность его формирования?
3. Назовите основные компоненты корпоративного имиджа.
4. Приведите обобщенные признаки корпоративного имиджа.
5. Рассмотрите структуру корпоративного имиджа. Охарактеризуйте ее компоненты.

6. Каковы средства формирования имиджа коммерческого предприятия для госструктур?

7. Назовите средства формирования бизнес-имиджа коммерческого предприятия.

8. Каковы средства формирования социального имиджа коммерческого предприятия?

9. Назовите средства формирования внутреннего имиджа коммерческого предприятия.

2.2. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА

ПЛАН

1. Этапы построения имиджа

2. Процесс управления корпоративным имиджем

Этапы построения имиджа

Понятие корпоративной философии включает управление корпоративной маркой или «управление корпоративной идентичностью». Ее основная цель – достижение благоприятного корпоративного имиджа и лояльности потребителей (рис. 2.2).

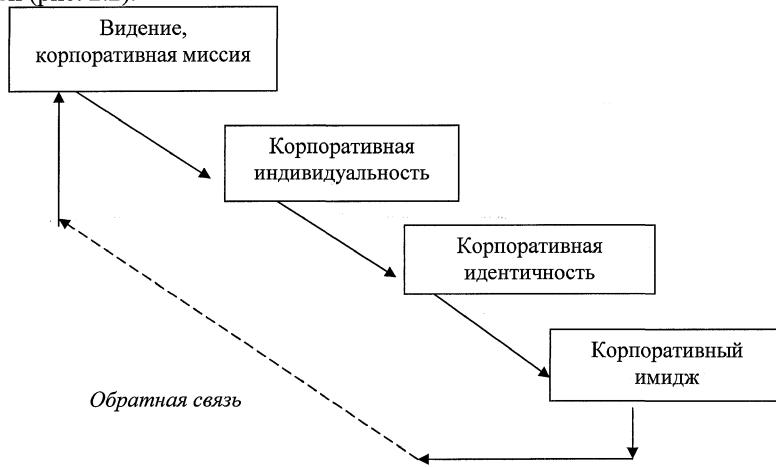


Рис. 2.2. Модель поэтапного построения имиджа

Традиционно рассматривают следующие этапы построения имиджа:

1. Формулирование видения

Видение – представление об окружающей действительности – настоящей или будущей. Формирование видения – одна из главных обязанностей руково-

дителя организации. Оно нужно для того, чтобы вести корабль через рыночную стихию нестабильности и неопределенности.

2. Формулирование миссии

Корпоративная миссия – общественно-значимый статус, социально значимая роль организации. Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий бизнес, или основную деятельность предприятия. Формулировка миссии отражается, в частности, на первых страницах годового отчета, буклете и каталогов, звучит в выступлениях руководителей организаций. Миссия позволяет персоналу и руководителям взглянуть на деятельность организации «с высоты птичьего полета», что необходимо для обеспечения ее долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль, как внутреннюю, так и внешнюю, информирования акционеров, поставщиков, потребителей и др.;

3. Создание корпоративной индивидуальности (ее называют еще «личность организации»).

Корпоративная индивидуальность – ценности, суждения и нормы поведения, разделяемые в компании и определяющие сущность индивидуальной корпоративной культуры. Корпоративная индивидуальность – это то, что компания есть на самом деле, аналог личности, индивидуальности человека. Корпоративная индивидуальность преломляется в организационном «жизненном стиле». Это образ жизни компании, то, как она проводит время, использует материальные, финансовые, информационные, человеческие и прочие ресурсы

Потом принимается решение, как донести этот выгодно отличающийся от других «характер» до целевых групп. Как сделать достоянием групп общественности реальные достоинства компании? На этом этапе формируется корпоративная идентичность.

4. Создание корпоративной идентичности

Корпоративная идентичность – это то, что организация сообщает о себе, о своей индивидуальности. Все, что организация говорит, делает и создает, формирует ее идентичность. Это продукты и услуги, формальные и неформальные коммуникации, политика компании, поступки ее персонала. Это система коммуникативных средств - названий, символов, знаков, логотипов, цветовой палитры, мифов, ритуалов, проецирующих или отражающих индивидуальность компании. Корпоративная идентичность должна отражать миссию, структуру, бизнес и притязания компании. Как результат, возникает корпоративный имидж.

5. Создание корпоративного имиджа

Корпоративный имидж – это восприятие организации группами общественности. Это то, какой видят организацию группа или группы. Корпоративный имидж возникает в результате восприятия общественностью комплекса коммуникационных сообщений, генерируемых организацией. Корпоративный

имидж может базироваться на верованиях, так же, как и на фактах. Корпоративный имидж может быть позитивным, негативным, нечетким.

Модель поэтапного построения имиджа представлена на рис. 2.2.

Процесс управления корпоративным имиджем

Создание имиджа бизнес-организации в рыночной среде ведется:

- 1) на основе стратегического маркетингового планирования;
- 2) с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), а именно – рекламы, личных продаж, PR и стимулирования сбыта.

Каждое из средств маркетинговых коммуникаций имеет свои сильные и слабые стороны. Системная интеграция этих средств (по времени и последовательности использования, по распределению бюджета между ними) обеспечивает усиление преимуществ каждого из средств и нивелирует их недостатки, что подтверждает исследование коммуникационных кампаний более чем 5000 товаров (США).

В исследовании производилось оценивание по 5-балльной шкале следующих показателей: способность быстро внедриться в сознание покупателя и сохраняться в памяти; охват аудитории; стоимость одного контакта; возможность контроля за обратной реакцией; способность быстро корректировать политику продаж; выбор нужного момента для сообщения; повторяемость контактов с покупателем; время, необходимое для уяснения ответной реакции покупателя; убедительность, степень доверия потребителей; вероятность заключения сделки.

Как показывают результаты исследования, приведенного в табл.2.1, среди видов маркетинговых коммуникаций выраженного лидера нет.

Таблица 2.1
Интегрированные маркетинговые коммуникации

№	Показатель	Реклама в прессе	Личные продажи	PR	Стимулирование сбыта
1	Способность быстро внедриться в сознание покупателя и сохраняться в памяти	4	5	3	4
2	Охват аудитории	4	1	5	2
3	Стоимость одного контакта	4	1	5	2
4	Возможность контроля за обратной реакцией	3	5	1	4
5	Способность быстро корректировать политику продаж	2	5	1	4
6	Выбор нужного момента для сообщения	4	5	2	3
7	Повторяемость контактов с покупателем	5	2	4	4

Окончание табл. 2.1

8	Время, необходимое для уяснения ответной реакции покупателя	3	5	1	3
9	Убедительность, степень доверия потребителей	3	4	5	4
10	Вероятность заключения сделки	2	5	1	4
	Итого:	34	38	28	32

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Назовите и охарактеризуйте основные этапы построения имиджа.
2. Поясните значение следующих понятий: видение, корпоративная миссия, корпоративная индивидуальность, корпоративная идентичность.
3. Что включает процесс управления корпоративным имиджем?
4. Назовите основные сильные и слабые стороны средств маркетинговых коммуникаций. Охарактеризуйте их роль в процессе управления корпоративным имиджем.

2.3. ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТИПЫ ИМИДЖА

ПЛАН

1. Основные характеристики имиджа
2. Типы имиджа
3. Факторы, влияющие на имидж компаний при разработке программы по PR-деятельности

Основные характеристики имиджа:

- нацеленность на сильный эмоциональный отклик;
- неустойчивость (имидж надо постоянно подкреплять);
- вариабельность (у имиджа не может быть жесткой и неизменной конструкции, следует всегда предусматривать возможность внесения корректировок);
- реалистичность (нельзя слишком сильно приукрашивать достоинства)
- простота (имидж должен быть простым, иметь ограниченное число компонентов, т.к. сложность мешает восприятию);
- целостность и непротиворечивость;
- прагматичность (имидж заведомо нацелен на решение определенного круга задач).

Кроме того, в любом имидже есть две части: первая – активные действия компаний по формированию имиджа; вторая – «отражение» компаний в «зеркале» клиента.

Эти части могут не только не совпадать, но и быть далеки друг от друга.

Поэтому требования к имиджу можно дополнить следующими моментами:

- 1) имидж компании, товара/услуги должен строго соответствовать стратегии развития на рынке, народу это должно подаваться, как стремление удовлетворить потребности клиента;
- 2) имидж должен строго соответствовать уровню/этапу развития компании, товара/услуги;
- 3) внутренний имидж компании должен соответствовать внешнему имиджу;
- 4) имидж должен соответствовать современному этапу развития общества, в котором существует компания, товара/услуги. Тот имидж компании, который открыто подается на рынок, безусловно, должен соответствовать данному этапу развития общества (дабы не раздражать клиента непонятностью оказываемых благодеяний). Однако внутри компании должна постоянно проводиться работа по возможным трансформациям имиджа в соответствии с потенциальными изменениями условий рынка. Новые элементы имиджа должны постепенно вплетаться в старый, привычный рисунок, чтобы у постоянных клиентов было время привыкнуть к ним неосознанно, а новые клиенты могли оценить инновации компании в поисках чего-то нового.

Типы имиджа

В зависимости от целенаправленности PR-деятельности складываются следующие типы имиджа:

1. Естественный имидж, который складывается стихийно, без PR-акций и рекламы, в результате естественной деятельности организации. Для этого подхода главное – качество продукции, забота о потребителе, комплекс сервисных услуг и т.п. Если это есть, имидж придет сам.

Средства формирования естественного имиджа – тщательный подбор персонала, улучшение качества продукции, применение наукоемких технологий, снижение стоимости и т.д.

2. Искусственный имидж создается специально и, как правило, не в полной мере соответствует деятельности предприятия. Средства его формирования основываются на маркетинговых исследованиях, интенсивной рекламе, разнообразных PR-акциях и т.д.

3. Смешанный имидж – это результат сочетания первого и второго подходов.

По степени рациональности восприятия имидж дифференцируют, исходя из следующих признаков:

1) эмоциональный имидж. Призван вызвать сильный эмоциональный отклик, который, как правило, ориентируется на широкую аудиторию;

2) когнитивный имидж. Дает сухую специальную информацию, как правило, ориентируется на узкий круг профессионалов.

По содержательному наполнению имидж делится на:

- 1) политический имидж;
- 2) имидж руководителя (и его команды);
- 3) имидж организации;
- 4) имидж территории;
- 5) имидж идеи или проекта.

Факторы, влияющие на имидж компании при разработке программы по PR-деятельности

Для эффективной работы организации важное значение имеет налаживание позитивных отношений между данной структурой и общественностью с использованием коммуникативных закономерностей. Любая структура для успешного функционирования должна учитывать мнения и настроения как своих собственных сотрудников, так и то внешнее окружение, с которым она связана многочисленными видами зависимости. Эти задачи призвана решать PR-деятельность предприятия.

Согласно классификации В.В Меньшиковой, Э.П.Утлука, Т.Н.Пискуновой, основными факторами, влияющими на имидж компании при разработке программы по PR-деятельности являются:

- 1) история фирмы, ее традиции и репутация;
- 2) финансовое благополучие компании;
- 3) качество и этичность деятельности (не обманывает ли клиентов, насколько открыта для общества и т.д.);
- 4) цена товаров и услуг;
- 5) личность руководителя и его команды;
- 6) корпоративная культура персонала;
- 7) отношение руководства к персоналу;
- 8) паблисити – рекламная известность (слышал много хорошего, хорошие отзывы и т.д.);
- 9) степень социальной ответственности перед обществом;
- 10) стиль управления компанией (с честью выходит из трудных ситуаций, внедряет прогрессивные методы управления и т.д.);
- 11) фирменный стиль и название;
- 12) оформление офисного интерьера – функциональный комфорт («бесконфликтная», снимающая стрессы цветовая гамма, логистика деловых процессов, удобство и т.д.), отсутствие роскоши в стиле Газпрома, чистота и аккуратность рабочих мест персонала.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Назовите основные характеристики корпоративного имиджа.
2. Охарактеризуйте основные типы корпоративного имиджа.
3. Какова роль PR в формировании имиджа организации?
4. Приведите основные факторы, влияющие на имидж компании при разработке программы по PR-деятельности.

2.4. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ. МАСТЕР-ПЛАН Б. ДЖИ

ПЛАН

1. Фундамент
2. Внешний имидж
3. Внутренний имидж
4. Неосозаемый имидж

Мастер-план создания имиджа (термин Барбары Джи) состоит из 4 основных частей:

- 1) создание фундамента;
- 2) создание внешнего имиджа (восприятие компании обществом). Внешний имидж складывается из общественного мнения о кампании, формируется рекламной кампанией, качеством продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой;
- 3) создание внутреннего имиджа. Это атмосфера внутри компании, отношение сотрудников к руководителям и политике компании, преданность сотрудников фирме;
- 4) создание неосозаемого имиджа. Это ощущения покупателя, его ответная реакция на обслуживание и отношение к нему сотрудников компании.

Рассмотрим эти части более подробно.

Фундамент

Фундамент – это определение ценностей, целей, принципов и философии, на которых будет покояться имидж компании или торговой марки.

Фундамент обеспечивает создание, развитие и сохранение имиджа. Без фундамента построение остальных слоев не имеет смысла.

Для постройки фундамента необходимо предпринять 5 шагов:

1. Произвести ревизию деловых принципов. На этом этапе надо определиться, во что верит компания, четко это сформулировать и записать на бумаге.

Определение принципов поможет предприятию и его сотрудникам понять, что необходимо делать, сталкиваясь с каждодневными проблемами или неожиданным кризисом.

Это краеугольный камень фундамента, но его часто упускают из виду. Причины крушений крупнейших компаний кроются в этических и моральных ошибках.

Пример: среди принципов компании «Медком» – ориентация на товары отечественного производителя, полная честность в отношениях с клиентом, прозрачность финансов для государственных налоговых органов; приоритетность качества продукции и др.

2. Разработать положение о целях бизнеса. Положение о целях компании ориентирует сотрудников на выполнение обещанных услуг, на выполнение определенной задачи. Это – внутренняя движущая сила компании.

Основные принципы формирования целей: цели не должны быть похожи на цели других компаний; цели должны вдохновлять персонал, отражая идеалы компании в бизнесе и обслуживании потребителей; цели должны быть точными и честными; в целях должна четко прослеживаться концепция компании; цели

должны быть построены на нуждах потребителей, их нужды должны ясно просматриваться

3. Разработать философию корпорации. Философия компаний должна четко объяснить сотрудникам, в чем заключается их работа с точки зрения корпоративного имиджа. Разрабатывается исходя из первых двух моментов.

Пример: девиз Уолта Диснея: «Мы делаем людей счастливыми». Девиз английского супермаркета: «Единственная разница между нами и соседним магазином – в том, как мы обслуживаем покупателя».

4. Определить долгосрочные задачи компании. Например, прочно закрепиться на своём сегменте рынка; упрочить связи с постоянными клиентами; усовершенствовать ассортимент и разнообразие предоставляемых услуг; изучать вкусы потребителей и следовать им и т.д.

5. Выработать корпоративные стандарты поведения сотрудников. На этом этапе необходимо письменно изложить принятые в компании стандарты, определяющие действия персонала в точном соответствии с философией, целями и принципами компаний.

Не следует путать стандарты с должностными инструкциями. Определяя стандарты (дресс-код), необходимо четко рассмотреть все вопросы поведения сотрудников и их внешнего вида, которые могут повлиять на имидж (от окурков в курилке до поведения высшего руководства). Тогда компания в будущем избежит многих недоразумений и проблем.

Пример. Если сотрудники в нерабочее время носят униформу компании, эмблемы или значки с ее названием или девизом, их поведение должно соответствовать установленным стандартам. Истинный профессионал познается по тому, как они ведут себя вне стен компании, думая, что их никто его не видит.

Внешний имидж

Программа формирования внешнего имиджа состоит из пяти элементов:

1. Формирование визуальной информации о компании

Исследования показывают, что более 80% решений человек принимает, основываясь на визуальной информации. Таким образом, между внешним обликом компании и успехом существует прямая связь.

На этом этапе формирования имиджа необходим тщательный анализ всего, что в первую очередь бросается в глаза обществу и покупателям (например, врач, который пьет и курит без меры; фитнес-клуб с грязными полами и рассталевшей секретаршей в приемной и т.п.).

Руководство компании должно определять стандарты внешнего вида сотрудников. Следует подробно изложить принятые в компании требования к

внешнему виду сотрудников и сразу же знакомить с ними вновь принятых на работу.

Кстати, известно, что, если сотрудники получают возможность самостоятельно выбирать себе деловую одежду, границы стандартов внешнего вида нарушают наиболее профессиональные работники.

2. Качество

Это единственный производственный фактор, влияющий на имидж компании и товара/услуги. При плохих потребительских свойствах товара не спасут ни прекрасный PR, ни безукоризненное обслуживание покупателя – никакие серьезные затраты на имидж не помогут, если продукция не оправдывает ожиданий покупателя.

Большинство покупателей при первой покупке незнакомого товара оценивает его по тому, как он выглядит и как упакован, и потом, если качество низкое, второй покупки уже не будет. А 80 % прибыли компания обычно имеет на постоянных покупателях. Одно из условий качества – регулярное и систематическое проведение маркетинговых исследований.

3. Сенсорное восприятие имиджа

Создается из восприятия бизнеса покупателем при помощи его пяти чувств. Его впечатление складывается из того, что он видит, слышит, чувствует, вдыхает и трогает – название, слоганы, фирменные бланки, цветовая гамма, весь фирменный стиль. Известно, что унификация всех осозаемых составляющих усиливает воздействие имиджа.

Чрезвычайно важны месторасположение офиса компании и его состояние. Например, по соседству не должно быть незанятых, сдаваемых в аренду помещений, неопрятных магазинов, офис серьезной фирмы не должен находиться в спальном районе.

Компания должна периодически укреплять сенсорные основы имиджа, не меняя кардинально сенсорную составляющую, а подправляя, слегка корректируя. Сенсорный подход при создании имиджа должен использоваться в любом виде бизнеса и его использование не требует больших затрат.

Пример. Главной проблемой для стоматологов является страх пациентов, которые боятся боли. Вот опыт борьбы с этим чувством американских стоматологов.

Здание офиса похоже на прелестный сельский дом, окруженный парком. Внутри офиса нет обычного для заведений такого рода ощущения стерильности. Первая комната клиники, в которой оказывается пациент, представляет собой нечто среднее между кухней и приемной. Ее наполняет запах свежеиспеченного хлеба. Каждому гостю предлагаю только что испеченнную булочку и чашечку кофе. Если пациент захочет, он может подождать своей очереди в примыкающей к кухне гостиной. Там нет кресел, которые обычно можно увидеть в приемных, только кушетки, выдержаные в загородном стиле.

Перекусив, пациент получает зубную щетку и пасту, чтобы приготовиться к осмотру у зубного врача. Акцент в интерьере врачебного кабинета сделан на высокие окна с великолепным видом на природу, что отвлекает внимание пациента от устрашающего вида зубоврачебной техники.

Медицинский персонал обязан сказать, по меньшей мере, две приятные вещи каждому пациенту, чтобы тот успокоился и почувствовал себя комфортно.

4. Общественная деятельность компании, взаимоотношения со СМИ

Основными направлениями этого пункта формирования имиджа являются:

- спонсорство и благотворительность, особенно благотворительность, укрепляющая эмоциональные связи компании с обществом;
- взаимоотношения со СМИ. Бесплатное паблисити, которое делают журналисты, может принести вред или пользу в зависимости от того, какие отношения сложились у компании с прессой;
- отношения с инвесторами. Включение инвесторов в программу создания имиджа значительно облегчится, если программа формирования имиджа комплексна. Как правило, отношения с инвесторами не складываются, если спонсорский пакет составлен наспех.

5. Реклама

Удачная реклама позволяет создать мощный имидж. Насколько хорошо реклама передает уникальность вашей компании? Насколько четко она сообщает покупателям о вашем отличии от конкурентов? Возникает ли между рекламой и ее зрителем эмоциональная связь? Насколько верно был определен рынок, чтобы создать соответствующий рекламный имидж?

Создание рекламы необходимо поручать только профессионалам. Любому рекламному сообщению компании придется конкурировать с сотнями других РС. И одна из основных проблем при этом – выделиться из общей массы.

Важно, чтобы рекламная кампания составляла единое целое с комплексной программой создания имиджа.

Внутренний имидж

Внутренний имидж – наиболее недооцененная часть имиджа. Он значительно более важен для успешной деятельности компании, чем внешний имидж, но очень трудно поддается корректировке. Программы по созданию внутреннего имиджа укрепляют моральный настрой сотрудников и их преданность компании. Негативный внутренний имидж означает неизбежную потерю компаний покупателей и утрату репутации.

На внутренний имидж оказывают влияние следующие факторы:

1) кадровая политика компании – уровень заработной платы, премии, полномочия сотрудника в той или иной должности, возможность продвижения по служебной лестнице, внутренние коммуникации;

2) ориентация и тренинги сотрудников – дают персоналу как знания, так и необходимую мотивацию. От них зависит, насколько эффективно сотрудники

установят эмоциональные связи сначала с компанией, а потом с покупателями, насколько компетентно и профессионально они будут выполнять свои обязанности;

3) программы поощрения персонала — затрагивают основную эмоциональную потребность человека — стремление к ощущению своей значимости и потребность в одобрении со стороны окружающих. Это самый эффективный способ создания высокой мотивации и морального настроя. Затраты на него окупают себя с лихвой.

Рассмотрим структуру внутреннего имиджа.

Преданность сотрудников компании. Это сердцевина внутреннего имиджа. Большинство сотрудников не подозревает, какое влияние они оказывают на восприятие покупателем компании, в которой они работают. Совет имиджмейкеров здесь категоричен: или вы всегда отзываетесь о своем начальстве и своей работе только положительно, или бросайте эту должность и находите ту компанию, работой в которой вы будете гордиться.

Пример. В период становления компьютерной индустрии компания Xerox собрала команду известных учёных-компьютерщиков и дала им задание разработать первый персональный компьютер. Деятельность этой команды была чрезвычайно успешной. Но внутренние конфликты и конкуренция между ее членами привели к тому, что в конце концов команда распалась, а лидирующие позиции в данной области захватила компания Apple.

Представление о компании. Любой сотрудник компании хочет и должен быть постоянно в курсе концепции развития компании. Как минимум, сотрудникам необходимо рассказать об истории создания компаний, ее целях и стандартах. Это необходимо для того, чтобы у сотрудника появилось чувство гордости за свою работу.

Один из основных моментов информирования — свод правил. Он должен быть написан в позитивном стиле и тоне, руководство должно выдвигать только те требования, которые персонал в состоянии выполнить. Каждый сотрудник компании должен быть обеспечен такими брошюрами.

Потребность в уважении. Другое стремление сотрудников — потребность в уважении. Руководители должны, по меньшей мере, избегать столкновений с сотрудниками. В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива.

Пример. 1. Американский филиал компании Honda для того, чтобы создать в компании атмосферу равенства, упразднил традиционные привилегии руководства. Нет отдельных автостоянок. Все пытаются в одном кафете-рии. Руководители и рабочие носят одинаковую униформу. Honda поощряет участие рабочих в принятии решений, разработке расписания сверхурочных смен и т.п.

2. В компании «Пиццерия Dominos Pizza» шестнадцать региональных отделений регулярно проводят опрос персонала об уровне обслуживания отделений

головным офисом. Ежемесячные премии руководителей штаб-квартиры зависят от количества очков, которые они зарабатывают в этом рейтинге.

Потребность в двусторонней связи. Это одна из самых сильных потребностей персонала. Когда подчиненных постоянно ставят в известность о происходящем в компании, они чувствуют, что их ценят и им доверяют. А это, в свою очередь, рождает позитивное отношение сотрудников к компании.

Исследования мнений персонала крупных финансовых корпораций показали, что на первом месте в списке их жалоб – плохая связь между подчиненными и руководством.

Отлаженная корпоративная связь включает изучение мнений сотрудников и личный контакт с ними. Можно использовать регулярные встречи сотрудников разных структурных подразделений компаний с руководством, на которых они могут выяснить все интересующие и, особенно, проблемные вопросы.

Пример. Руководство компании Honda каждые два месяца в течение часа ходят по заводским корпусам и беседуют с сотрудниками, предложившими технические усовершенствования.

Потребность в творческой работе. Это потребность сотрудников в творчестве и возможности внести личный вклад в дело компании. Всем людям кажется, что они обладают уникальными талантами, что они особенны и не похожи на других. Когда они получают шанс проявить свои творческие способности в работе, они чувствуют свою значимость для компании.

Если руководство даст возможность сотрудникам сделать хотя бы небольшой вклад в общее дело, их моральный настрой значительно повысится.

Потребность в высокой оценке окружающими. Потребность в том, чтобы работу ценили, затрагивает самые глубинные струны человеческой души. Люди могут свернуть горы, если чувствуют, что их ценят, и не хотят пальцем пощевелить, если чувствуют себя недооцененными. В итоге работники, которых ценит руководство, будут ценить своего покупателя, и покупатель обязательно это почувствует.

Для того чтобы выразить свое одобрение подчиненным и коллегам, можно, например, послать коллеге записку со словами похвалы и высокой оценки. Для этого потребуется не более 10 минут ежедневно.

Потребность в признании и награде. Эта потребность родственна стремлению работников к высокой оценке со стороны окружающих. Здесь имеется в виду признание заслуг работника в присутствии коллег. Совсем не обязательно, чтобы награда была дорогой. Это может быть внеплановый выходной, подарок, букет цветов, билеты на спортивное соревнование или даже приглашение на вечеринку в офисе. Внимание к сотрудникам возвращается их преданностью, удовлетворению от работы.

Потребность в росте и продвижении. По мнению исследователей, основанному на результатах исследований, в списке главных причин увольнения деньги занимают последнее место. Главная причина недовольства работников – ограниченные возможности для роста (47 % респондентов). Вторая по значимо-

сти причина – в том, что никто из руководства не оценил их успешную работу (26 %).

Когда свои сотрудники считают, что их обходят, приглашая специалистов со стороны, моральный настрой коллектива неизбежно падает. Работники чувствуют, что как бы хорошо они ни работали, они никогда не смогут продвинуться по службе.

Компания, которая использует политику продвижения своих сотрудников (как, например, компания IBM с её системой пожизненного найма) и ценит их заслуги, получает взамен преданного, высоко мотивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что предопределяет ее финансовые успехи.

Неосозаемый имидж

Неосозаемый имидж целиком строится на ощущениях. От него зависит, сможет ли компания установить связь с эмоциональными струнами целевых аудиторий и общества в целом. Он может строиться посредством крупных имиджевых проектов и др. форм коммуникаций.

Пример. Уолт Дисней возвел использование всех пяти чувств в ранг искусства. Парковочные площадки прекрасно вписаны в окружающий ландшафт. У парадных ворот льется приятная музыка и отчетливо ощущается аромат воздушной кукурузы, которая продается на центральной площади. На главной площади играют музыканты. На центральном проспекте навстречу посетителям несутся соблазнительные запахи из магазинчиков шоколадных конфет, потому что их вентиляционные отверстия нарочно выходят прямо на улицу, а не на крышу.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные компоненты мастер-плана создания имиджа по Б. Джи.
2. Назовите основные принципы построения фундамента имиджа (по мастер-плану Б. Джи).
3. Охарактеризуйте слой «внешний имидж» в системе формирования корпоративного имиджа (по Б. Джи).
4. В чем особенности построения внутреннего имиджа в системе формирования корпоративного имиджа (по Б. Джи)?

2.5. ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ ИМИДЖА. МЕТОДИКА А.Н. ЧУМИКОВА

ПЛАН

1. Замысел имиджа
2. Фундамент дома. Формирование корпоративной философии
3. Наземный фундамент. История-легенда
4. Внешний облик дома
5. Внешний облик дома
6. Жителя дома. Персонал фирмы
7. Окружение дома. Друзья и недруги фирмы
8. Развитие отношений с обществом
9. Небо над домом

Существует еще одна концепция формирования имиджа. Она не противоречит рассмотренной ранее концепции Барбары Джги. Это модель одного из крупнейших российских практиков PR-деятельности Александра Николаевича Чумикова.

Согласно этой модели, формирование имиджа многослойно и похоже на строительство дома.

Рассмотрим его модель подробнее.

Замысел имиджа

Замысел возникает на пересечении возможностей организации и ценностей, стереотипов, потребностей целевых групп (рис. 2.3).

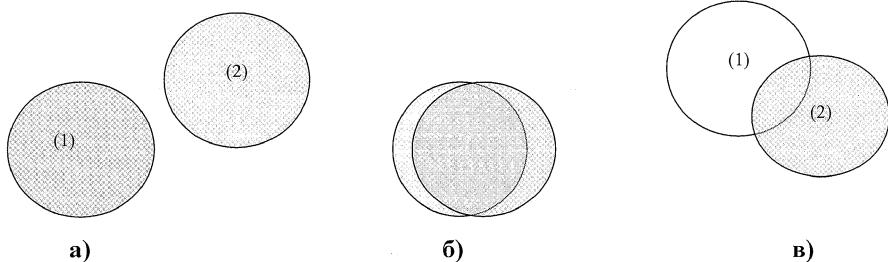


Рис. 2.3. Модель имиджа А.Н. Чумикова

1) – возможности организации;

(2) – ценности, стереотипы, потребности целевых групп.

Задача – найти место, где они пересекаются – (1+2).

Какие здесь возможны варианты?

а) либо (1), либо (2) выделены неправильно;

б) идеальная ситуация, в реальной жизни такой не бывает;

в) обычная ситуация. На пересечении (1)+(2) – область формирования имиджа.

Далее следует проверить имидж на соответствие имиджам конкурентов. Они не должны быть похожи. Если они похожи, это автоматически ставит фирму в позиции аутсайдера.

Фундамент дома. Формирование миссии и корпоративной философии

Миссия – торжественное провозглашение общественного призыва организации, рассчитанное на то, чтобы преисполнить ее членов чувством высокой цели, причастности к социально значимому делу.

Необходимо в сжатой форме выразить, для чего существует организация, ее социальные обязательства и гражданскую ответственность перед обществом, принципы отношения к своим служащим, различным группам населения, институтам, к окружающей природной среде и т.д.

Корпоративная философия – полное, развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются сотрудники фирмы.

Корпоративная философия рекламной цели не преследует.

Она должна быть:

- 1) уникальной (чем уникальнее, тем лучше работает);
- 2) строже принятых норм права.

Наземный фундамент. История-легенда

После формирования корпоративной философии (которую широкая общественность не знает) формируется история или легенда.

История придает солидность, основательность, надежность, делает фирму более понятной и приятной. Если нет истории, нужно придумать легенду. Легенда – это не обязательно выдумка. Это могут быть определенным образом поданные факты.

История-легенда может быть связана с фирмой, ее руководством, основателями, товарами/услугами и т.д.

Примеры:

- Проктер энд Гэмбл. Сначала познакомились Вильям Проктер и Джеймс Гэмбл: один лечил больную жену, другой лечился сам. Вскоре после смерти жены оба, будучи один владельцем мыловаренной фабрики, другой – свечного завода, женятся на сестрах и объединяют свой бизнес.

- Тиффани и К⁰. Чарли Тиффани от отца досталась мельница в Коннектикуте. Он с нее сбежал, уехал в столицу и стал продавцом модной лавки на Бродвее. Родные считали, что у него «не все дома». А потом на 1000 долларов наследства он открыл свое маленькое дело. Стал торговать английским хрусталем, фарфором и хрусталем. Дела пошли. И в конце 40-х гг. фирма «купила» услуги одного из лучших ювелиров по серебру Джона Мура. Через 30 лет маленькая лавочка Тиффани превратилась в огромный торговый центр.

- Max Mara-Челябинск. Хозяйка – врач по профессии. Когда начинала работать с итальянскими фирмами, все в один голос отговаривали, говорили,

что с итальянцами трудно работать, Но она выучила все мыслимые европейские языки и стала образцом российских партнеров.

• *Филипп Моррис. Возвращался домой на автобусе и увидел офицера американской армии с сигаретой. Их тогда почти не было. Были сигары и т.п. Решил сделать бизнес на этом. И сделал...*

Внешний облик дома

Чтобы стимулировать и закрепить благоприятное отношение к фирме, очень полезно дать ей зрительный образ жилища. Люди любят знать, где живут те, к кому они хорошо относятся, с удовольствием рассматривают на экране телевизора или фотографии место их обитания, а в дальнейшем себе представляют, когда видят рекламу.

Наличие дома – косвенная гарантия стабильности и надежности фирмы. Дом может быть либо настоящий, либо ненастоящий. Пример ненастоящего – расширенный до границ вселенной дом-мечта Reebok.

Жители дома. Персонал фирмы

Формирование корпоративного поведения персонала фирмы. Основные составляющие этого слова – как персонал воспринимается общественностью, каков его корпоративный дух, какие черты имеют рекламные персонажи и т.д.

И реальные, и вымышленные персонажи должны по стилистике, лексике, по оборотам речи говорить на одном языке с целевыми группами.

Пример:

- *банк – язык деловой, лаконичный;*
- *стиральный порошок – язык домашний, женский;*
- *жевательная резинка – молодежный, жаргонный.*

Вопросы формирования корпоративной культуры будут отдельно рассмотрены далее.

Окружение дома. Друзья и недруги фирмы

Для формирования законченного имиджа необходимо окружение товара, фирмы, корпоративного героя (ковбой Мальборо, ковбой Кэмел). Условно их можно разделить на друзей и врагов.

Имидж друзей надо рисовать предельно конкретным. Поэтому в рекламных кампаниях так часто встречаются реальные люди с указанием их имени, места жительства, профессии. Персонализация друзей создает особую эмоциональную привязку к компании, ее товарам и услугам. Имидж врагов надо рисовать размытым, т.к. точная персонификация вызывает негативную реакцию.

Пример друзей. Семья ястребов – молочная фирма; Деньги – в центр охраны дикой природы. Шефство над ястребиным семейством. СМИ. Сувенирная продукция. Видеоматериал и телепередачи. Баллада о птицах местной фольклорной группы. Мать сбила машина. Ее всем миром лечили.

Примеры врагов: кариес, перхоть, зубная боль, жирные пятна и т.п.

Развитие отношений с обществом

Задача данного направления в формировании имиджа – это беспрерывное и значительное расширение числа друзей и увеличение масштабов корпоративного «дома». Достигается поставленная задача за счет проведения многочисленных имиджевых акций, которые, с одной стороны, увязывались бы с принципами компании, а с другой – приумножали число сторонников этих принципов. Характером акций может быть взаимовыгодное сотрудничество с властями, фондами, благотворительными организациями и т.д.

Примеры. 1. Проктер энд Гембл. Исследования в области медицины, образовательные программы, информация, окружающая среда, молодое поколение, культурные и развлекательные мероприятия.

2. Школа хозяек «Найфл». Каждому покупателю предоставляется право бесплатного посещения школы, где специалисты учат обращаться с любой бытовой техникой. Покупатели осваивают все функции стиральных машин, изучают тонкости обращения с бытовыми оверлоками, учатся пекать разные сорта хлеба на хлебопечках и т.п.

3. Советы Бобра Суперзуба по сохранению здоровья зубов

Небо над домом

Эта позиция в концепции А.Н. Чумикова предполагает проведение крупных имиджевых проектов:

- 1) организация гастролей;
- 2) собственные песни и символы в широком понимании этого слова;
- 3) организация выступлений на корпоративных праздниках звезд эстрады и музыки;
- 4) спонсирование профильных мероприятий (например, сигареты «Петр 1» – торжественные патриотические праздники: День Защитника Отечества, День Победы, День Военно-Морского Флота и т.д.).

Пример. Участие Альфа-банка в различных социальных проектах является неотъемлемой частью укрепления имиджа и деловой репутации. Как банк видит построение «неба над домом»?

- Уникальные мероприятия, проходящие под эгидой и при непосредственном спонсировании банка – выставки, концерты, гастроли трупп ведущих театров страны. Выбрав в свое время высший сегмент культурных мероприятий, банк последовательно придерживается первоначального позиционирования. Банк спонсирует гастроли театра «Ла Скала», Большого театра, Мариинского театра, Римской оперы и т.д. То же самое можно наблюдать и на примере эстрады – банк спонсирует гастроли таких звезд, как Пол Маккартни, Элтон Джон, Тина Тернер и др.

- *Масштабные благотворительные акции, сопровождающие открытие филиалов. Эта форма, кроме очевидной социальной отдачи, формирует необходимую мотивацию у потенциального клиента.*
- *Благотворительная программа «Линия жизни», направленная на финансирование адресной медицинской помощи тяжелобольным детям.*

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Рассмотрите концепцию А.Н. Чумикова по формированию имиджа.
2. В чем состоит замысел имиджа (по А.Н. Чумикову)?
3. Охарактеризуйте компонент имиджа «фундамент дома» (по А.Н. Чумикову).
4. Каково назначение истории-легенды в построении имиджа организации?
5. Рассмотрите компоненты «внешний облик дома», «жители дома» (по А.Н. Чумикову).
6. Какова роль «окружения дома» в построении имиджа организации (по А.Н. Чумикову)?
7. В чем состоит задача развития отношений с обществом как направления формирования корпоративного имиджа?
8. Охарактеризуйте компонент имиджа «небо над домом» (по А.Н. Чумикову).

2.6. ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ НА ОСНОВНЫХ ЭТАПАХ ЕЕ РАЗВИТИЯ

ПЛАН

1. Мероприятия первого этапа развития
2. Мероприятия второго этапа развития
3. Мероприятия третьего этапа развития
4. Мероприятия четвертого этапа развития

Как известно, любая компания проходит в течение своей жизни четыре основных этапа:

- 1) 1 этап – формирование компании с прицелом на определенный сегмент рынка;
- 2) 2 этап – утверждение компании на захваченных позициях и более-менее стабильного существования;
- 3) 3 этап – инновационная деятельность компании с целью расширения рынка при стablyно прочном положении на занимаемых позициях (кульминация существования компании – «золотой век»);

4) 4 этап – трансформация компании, приводящая либо к отмиранию компании (быстрому – например, банкротству, медленному – стагнации), либо к очередному инновационному витку и возрождению.

Каждому этапу должна соответствовать своя имиджевая политика, как внешняя, так и (возможно, в первую очередь) внутренняя.

1 этап – компания находится в стадии становления

Внутренний имидж только формируется, поэтому затраты на формирование имиджа и общую рекламу минимальны.

Основные имиджевые задачи этапа:

- 1) определение срочных и перспективных целей функционирования компании и составление планов деятельности;
- 2) сегментирование рынка;
- 3) создание фирменного стиля компании;
- 4) разработка общего стиля компании, концепции внешнего оформления офиса;
- 5) подбор и расстановка сотрудников, адекватных занимаемому месту и общим целям компании;
- 6) проведение маркетинговых исследований и составление прогнозов развития компании;
- 7) создание начальной базы данных реальных и потенциальных клиентов.

Мероприятия по формированию внешнего имиджа:

- 1) рассылка информационных писем о создании, целях и общей стратегии компании потенциальным партнерам и клиентам;
- 2) реклама с упором на уникальность товара/услуги компании для четкого позиционирования ниши на рынке. Товарный знак пока подается очень ненавязчиво;
- 3) строгий контроль за соблюдением данных обещаний (вероятно, можно действовать и от скандала – негативное впечатление помнится даже дольше позитивного, но законы «раскручивания» скандала весьма сложны, особенно на российском рынке и для этого нужны очень дорогие имиджмейкеры).

Мероприятия по формированию внутреннего имиджа:

- 1) отбор персонала по поведению;
- 2) внедрение правил деловой этики (отечественный клиент еще настолько неизбалован, что с большой благодарностью воспринимает уважительное к себе отношение, но уже настолько просвещен, что крайне нервно реагирует на «совковый» подход к себе).

2 этап – компания захватила определенную нишу на рынке и утвердилась в ней

Компания может позволить себе увеличить расходы на общую рекламу и на имидж-рекламу.

Мероприятия по формированию внутреннего имиджа:

1. Создание корпоративного духа посредством внедрения и укрепления традиций компании среди сотрудников, создания у них психологической установки причастности к общему делу. Для решения этой задачи требуется определенное время. Формы воздействия – значки с эмблемами, форма, совместные праздники (личные и корпоративные, например, день рождения компании), материальные и моральные поощрения и т.д.

2. Создание общего стиля офиса компании – в соответствие с особенностями компании, ее традициями и финансовыми возможностями. Важны чистота, единое стилевое решение всех интерьеров, включая кабинеты руководства, соответствие интерьеров функциям компании, закрытые двери, большое количество грамотных указателей. В помещении для клиентов должны быть в доступном количестве свежие рекламные материалы.

3. Активизация маркетинговых исследований, создание собственных прогностических инновационных, исследовательских структур.

Мероприятия по формированию внешнего имиджа:

1) акцент в рекламе на стабильность компании;

2) постоянная прямая и обратная связь с клиентами в различных формах – рассылки к праздникам, уведомления о создании новых направлений, список новых услуг и т.д.;

3) широкая реклама, ориентированная на массовую аудиторию – желтые страницы, справочники, энциклопедии домашнего хозяйства и т.д.;

4) начало социальной рекламы, подчеркивание заботы компании о различных слоях населения, об экологии и т.п.;

5) активное использование элементов фирменного стиля – товарного знака, логотипа, слоганов компании во всех видах коммуникационной деятельности;

6) начало активных PR-действий – презентации, дни открытых дверей, благотворительные распродажи и т.д.

3 этап – «золотой век» компании

На данном этапе развития фирмы очень важно уделять внимание расширению социальной рекламы. Положительный и благотворно воздействующий на клиентов имидж компании как «отца нации», «благодетеля».

В имидже должны прослеживаться инновационные моменты, органично вписывающиеся в общий стиль, но несущие «зерно перемен» – подготовка к четвертому этапу.

Мероприятия по формированию внутреннего имиджа:

1) стимулирование инновационной деятельности, для чего персонал активно задействуется в различных повышениях квалификации, конкурсах проектов и т.д.;

2) открытие филиалов компании в регионах. При этом требования к имиджу филиала соответствуют основным принципам имиджа центра, но учитывают

местную специфику (далеко не все, что популярно в Москве, будет адекватно воспринято на периферии);

3) создание пробных новых направлений деятельности – как вписывающих-ся в общий стиль компании, так и абсолютно новаторских. Во втором случае в плане построения имиджа возможны два пути – либо подача нового как хорошо забытого старого, либо реклама именно инноваций. Выбор зависит от характеристик рынка, менталитета целевой аудитории и др. маркетинговых факторов;

4) постоянное поддерживание прямой и обратной связи с клиентами.

Мероприятия по формированию внешнего имиджа:

1) уменьшение затрат на рекламу за счет ее напоминающего характера, т.к. фирменный стиль компании уже «говорит сам за себя»;

2) начало рекламной кампании инновационных проектов;

3) активное участие в общественной жизни, публичных мероприятиях различного уровня, уровень и направленность которых укладывается в созданный имидж;

4) расширение социальной рекламы: благотворительность, поддержка университета, театра, больницы и т.п.;

5) если получится – сделать принцип неучастия в политике добной традиции компании.

4 этап – переходный

Этот период можно не рассматривать отдельно, поскольку, если компания развернулась в инновациях, то весь цикл запускается снова, но легче, поскольку есть база – опора на прежние традиции. Если компания агонизирует, то можно попробовать сыграть на отрицательном имидже и попытаться превратить падение в возрождение.

Процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля). Деятельность по формированию имиджа оценивается качественно (цели, структура, содержание, исполнители, технологии) и количественно (затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность).

Компании необходимо отслеживать параметры, характеризующие состояние внутреннего и внешнего корпоративного имиджа в его различных составляющих:

- имидж предприятия у потребителей;
- бизнес-имидж предприятия;
- имидж для госструктур;
- социальный имидж предприятия (рис. 2.4).

Исследовать их можно с помощью экспертного опроса целевой аудитории и персонала компаний.

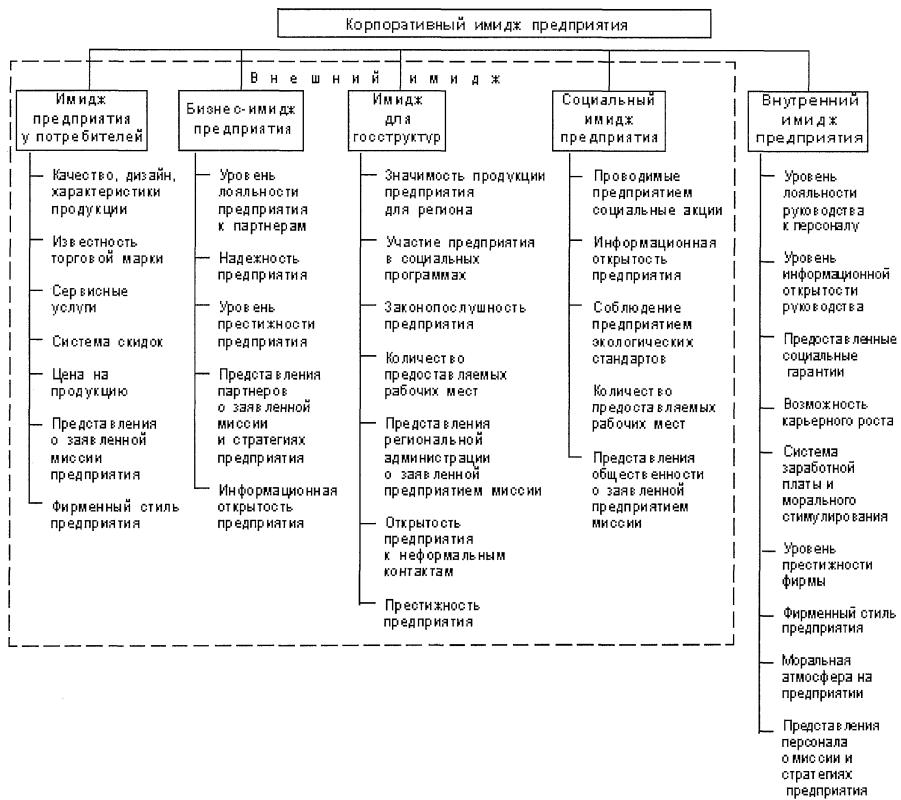


Рис. 2.4. Параметры корпоративного имиджа

При конструировании имиджа важно решать задачу: подстраивать или подстраиваться под мнение целевой аудитории?

С одной стороны, по мнению Л. Фестингера, люди не проявляют интереса к информации, полностью не отвечающей их собственной точке зрения или диссонирующей с ней, и, наоборот, склонны искать дополнительную информацию, соответствующую их собственным установкам или созвучную с ними.

Вместе с тем, полное подстраивание часто идет вразрез с особенностями маркетинговой политики, спецификой товара, характеристиками конкурентного рынка и т.д.

Поэтому должен быть двоякий процесс – и подстраивать, и подстраиваться.

Пример. Сигареты «Союз-Аполлон». Производились во время холодной войны, поэтому американский символ был нежелателен. Но, с другой стороны,

это был хороший положительный имидж, которого у «правильного» советского символа не было.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите организационно-управленческие этапы формирования корпоративного имиджа.
2. Каковы имиджевые мероприятия стадии становления коммерческого предприятия?
3. Рассмотрите сущность и содержание имиджевых мероприятий второго этапа становления коммерческого предприятия.
4. Рассмотрите сущность и содержание имиджевых мероприятий третьего и четвертого этапов становления коммерческого предприятия.
5. Обоснуйте значимость параметров корпоративного имиджа предприятия, приведенных в итоговой схеме.

2.7. ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО КОМАНДЫ

ПЛАН

1. Основные черты и характеристики имиджа руководителя
2. Деловая репутация фирмы

Основные имиджевые черты руководителя:

- 1) присутствие черт победителя – некоторая недосказанность личности, доброта, но строгость, эмоциональная насыщенность и яркость образа, а также ориентация на то, какого героя хотят видеть люди;
- 2) присутствие черт отца;
- 3) простота имиджевой конструкции;
- 4) открытость, видимая доступность руководителя;
- 5) эффективные личные коммуникации.

Для характеристики политического лидера в большей степени подходит следующая типология (хотя применима и для корпоративного имиджирования):

- 1) самый сильный (герой, спаситель);
- 2) самый честный (борец за справедливость);
- 3) пострадавший (за правду, за народ, за веру);
- 4) победитель (герой, человек-успех);
- 5) добрый начальник (защитник, покровитель);
- 6) строгий начальник (но справедливый, хозяин-мастер);
- 7) хозяйственник (не политик, мастер);
- 8) «наш человек» из Центра (земляк – общенациональный политик);
- 9) лучший в своем деле (олимпийский чемпион, народный артист).

При формировании имиджа лидера компании необходимо учитывать гендерную специфику. Если имидж руководителя-мужчины достаточно традиционен, то женский имидж руководителя – гораздо менее разработанная тема.

По данным экспертного опроса, присутствие крайне малого количества женщин в высших эшелонах власти обусловлено следующими причинами:

- женщины более законопослушны (в условиях криминализированной экономики это неудобно);
- у женщин меньше житейских слабостей (их сложнее «засветить» и потом манипулировать);
- у женщин сильнее интуиция, они быстрее видят «темные» стороны коммерческих предложений;
- женщины более консервативны (их труднее подвигнуть на рискованные и авантюрные действия).

Следствие перечисленных факторов – настороженное отношение к женщинам-лидерам в обществе. Поэтому формировать имидж женщины-лидера особенно трудно. Нельзя ориентироваться на мужские модели имиджа и очень осторожно – на стандартные модели имиджа.

В результате ряда проведенных исследований имиджмейкерами были выявлены основные характеристики имиджа женщины-лидера, которые можно успешно использовать в процессе формирования имиджа:

- 1) большая роль внешних данных (у мужчин – на 10-м месте, у женщин – на первых позициях): привлекательный облик, доброжелательность, обаяние, эффективные коммуникации, умелая самопрезентация;
- 2) хорошо «работает» образ женщины целеустремленной, много работавшей в силу разных жизненных обстоятельств (типаж Катерины из к/ф «Москва слезам не верит»);
- 3) особый акцент следует сделать на нравственных качествах лидера;
- 4) выделение сильной команды (для компенсации стойкого стереотипа, существующего в общественном сознании в отношении природной слабости и невыносливости женщины);
- 5) использование «свидетельств», особенно мужских, о ее профессиональной грамотности, компетентности и особых человеческих качествах;
- 6) использование исторических параллелей и аналогий;
- 7) не рекомендуется применять имидж «теневого лидера». В этом случае женщина воспринимается как ставленница, фаворитка, что формирует негативный имидж.

При формировании имиджа лидера компании необходимо учитывать возрастные особенности руководителя. Если руководитель молод, то основная мысль при построении имиджевой конструкции – готовность осуществлять позитивные перемены, что потребует огромных усилий, т.к. в наличии большой профессиональный потенциал, сила личности, энергичность, высокая трудо-

способность, динамика профессионального роста, способность к обучению, новаторский, незакостенелый стиль мышления.

Если руководитель немолод, надо подчеркивать черты отца: осмотрительность, огромный опыт, защищающий от непродуманных поступков, здоровый консерватизм, хорошая физическая форма, естественная демонстрация неоспоримых преимуществ (по обстоятельствам).

Деловая репутация фирмы

Деловая репутация – совокупность конкурентных преимуществ, создающих дополнительную добавленную стоимость за счет стимулирования благоприятной реакции целевых аудиторий. Деловая репутация способна приносить своим владельцам ожидаемые финансовые выгоды, а нередко и сверхприбыли.

В последние годы в отечественной практике появился даже специальный термин, описывающий это понятие – репутационный менеджмент.

Говорят, что репутация стоит ровно столько, сколько денег Вам готовы дать в долг. В сфере бизнеса эта фраза становится ключевой для понимания роли репутации в формировании акционерной стоимости капитала.

Деловая репутация отличается от имиджа. Здесь PR-мены ни за что полностью отвечать не могут. Сколько PR-средствами репутацию не делай, профессионалов не обманешь. Но кое-что можно сделать.

Формирование деловой репутации – очень актуальная и обсуждаемая проблема. По данным журнала «PR в России», более 60% топ-менеджеров, принявших участие в исследовании, проведенного на сайте агентства «Publicity PR», считают, что деловая репутация – это реальный актив, создающий стоимость компании. «Стоимость компании увеличивается на каждом новом витке управления репутацией».

В другом экспертном опросе, инициированном на сайте агентства Publicity PR, занимающегося разработкой и внедрением комплексной системной программы «Капитализация репутации», и посвященном вопросам деловой репутации, приняли участие более 1000 респондентов. Среди них – топ-менеджеры, руководители и сотрудники департамента маркетинга, рекламы и PR и другие эксперты, достаточно презентативно отражающие отечественное бизнес-сообщество.

Как показал опрос, топ-менеджмент российских предприятий воспринимает деловую репутацию, прежде всего, как фактор формирования стоимости. Согласно результатам опроса, подавляющее большинство менеджеров считают расходы на бизнес-коммуникации и формирование деловой репутации компаний реальными инвестициями (78 %) и согласны с тем, что создание деловой репутации компаний следует рассматривать как основную задачу бизнес-коммуникаций (82 %) (рис. 2.5).

Что думают о репутации российские менеджеры?

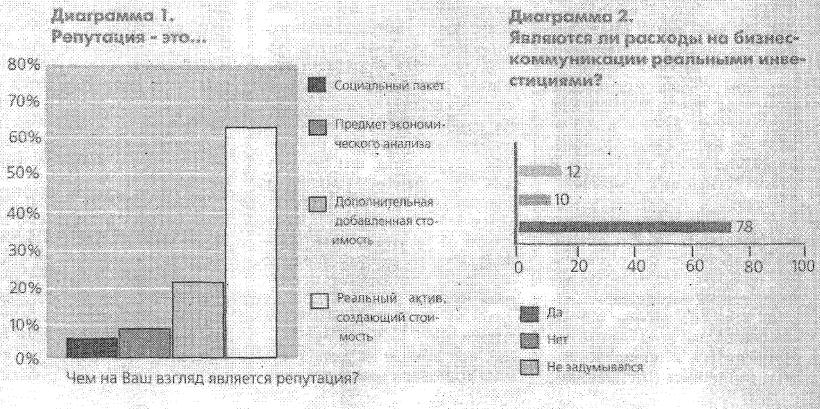


Рис.2.5. Результаты экспериментального опроса, инициированного агентством Publicity PR

Около 70 % опрошенных выразили готовность инвестировать средства в формирование деловой репутации в том случае, если смогут оценить реальную финансовую отдачу от этих действий (рис. 2.6).

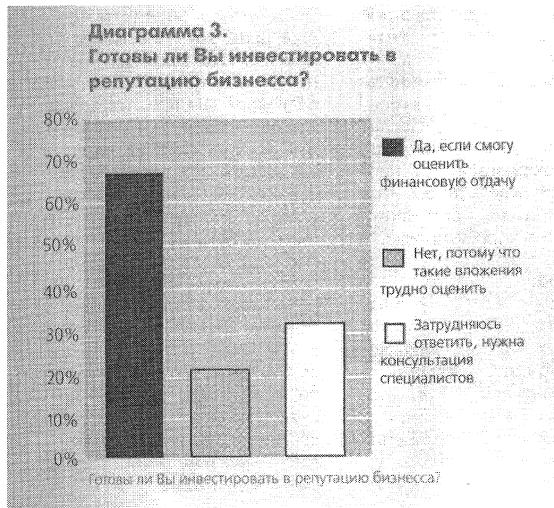


Рис. 2.6. Готовность российских менеджеров инвестировать средства в формирование деловой репутации

Таким образом, одной из наиболее актуальных задач является необходимость создания эффективных методик по управлению деловой репутацией и оценке ее стоимостно-значимого вклада.

Факторы формирования благоприятной деловой репутации:

- 1) стабильная рекламная деятельность фирмы;
- 2) история-легенда для деловых кругов;
- 3) персональное паблисити руководства;
- 4) система деловых встреч и отношений с деловыми кругами;
- 5) участие в деловой жизни общества: ассоциациях, объединениях, комиссиях;
- 6) спонсорство науки и искусства;
- 7) спонсорство развития рыночной культуры у населения.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные имиджевые черты руководителя
2. Каковы характеристики политического лидера?
3. Обоснуйте необходимость гендерного подхода при формировании имиджа лидера компании.
4. Назовите основные характеристики женщины-лидера.
5. В чем отличие понятий «имидж» и «деловая репутация»?
6. Обоснуйте утверждение: «Деловая репутация – это реальный актив, создающий стоимость компании».
7. Какова роль деловой репутации в позиционировании компаний?

Раздел 3. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПЕРСОНАЛА

3.1. ПОНЯТИЕ, ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИKНОVЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

ПЛАН

1. Понятие корпоративной культуры
2. История возникновения и развития понятия корпоративной культуры
3. Механизмы передачи корпоративной культуры
4. Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры

Корпоративная культура – это разделяемые всеми сотрудниками компании ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней.

Корпоративная культура определяет, как именно служащие и менеджеры подходят к решению проблем, как они осуществляют свою деятельность в настоящем и будущем.

Понятие корпоративной культуры ввел немецкий генерал-фельдмаршал Х. Мольтке применительно к взаимоотношениям в офицерской среде, хотя правила корпоративного поведения существовали задолго до этого.

Существуют многообразные подходы к определению данного понятия. Приведем наиболее употребительное определение:

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Специфические особенности корпоративной культуры:

- развивается во времени;
- диктует поведенческие нормы (например, закрытый тип общения, семейный тип общения);
- базируется на традициях и ритуалах;
- определяет степень риска, допустимую в организации (консервативна компания или нет, вознаграждают ли сотрудника, стремящегося к переменам);
- определяет отношение к конфликту (считают его созидаательным или нет).

***Критерии оценки корпоративной культуры* (по С.П. Роббинсу):**

- личная инициатива – степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска – готовность работника пойти на риск;
- направленность действий – установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения;

- согласованность действий – положение, при котором подразделения и люди внутри организации взаимодействуют координированно;
- управленческая поддержка – обеспечение помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль – перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность – степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений – степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность – готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- модели взаимодействия – степень взаимодействия внутри организаций, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая компанию по этим критериям, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

По результатам исследований специалисты выделяют следующие факторы, влияющие на корпоративные отношения:

- 1) владение частью собственности, прогрессивная система стимулирования или другая материальная заинтересованность в результатах своего труда;
- 2) уровень профессиональной компетентности и экономического мышления персонала;
- 3) психологическая культура руководства и персонала (чувство сопричастности и ответственности к делам компании, самоиндефикация в компании, сильная мотивация на достижение корпоративных целей);
- 4) комфортные условия труда;
- 5) стиль руководства. В настоящее время оптимальным считается патернализм, когда сотрудники компании – это почти члены семьи;
- 6) оптимизация делового общения – доброжелательность, конструктивность, меньше субординации, больше товарищества и доверительности;
- 7) видение сотрудниками личной перспективы. Для этого составляются индивидуальные программы личностно-профессионального развития стратегически значимого для компании персонала;
- 8) общий престиж организации и работы в ней;
- 9) личный авторитет руководителя;
- 10) наличие в компании положительных традиций.

Документальным подтверждением решений относительно имиджа персонала являются корпоративные кодексы, уставы принципов, а также положения о персонале.

Примеры. 1. В компании "Проктер энд Гембл" запрещается:

- сотрудникам и их родственникам иметь финансовую заинтересованность в конкурентах, поставщиках и т.п.;

- принимать приглашения на мероприятия – спортивные, зрелищные, гастрономические, если не платят за них сам;

- если сотрудник узнал о нарушении кем-то этих правил, он обязан сообщить руководству.

- 2. В журнале *Forbes* существуют жесткие этические правила, которым обязаны следовать все журналисты и сотрудники:

- нельзя принимать от ньюсмейкеров подарки дороже 50 долларов;

- не разрешается пользоваться авиабилетами или другими услугами, предоставленными ньюсмейкерами;

- в журнале жестко разделены редакционная и коммерческая части. Редакция не знает, какую рекламу и в каком месте продает коммерческий отдел, а коммерческий отдел не знает, какие эксперты привлекаются к работе журналистами.

В среде профессионалов существует расхожее мнение, что стандартный этический комплекс западной компании – это безнравственный документ, подразумевающий, что его исполнение возможно только благодаря «стукачеству». Однако при рациональном к нему подходе это далеко не так.

Для установления эффективных внутренних коммуникаций не только зарубежные, но и российские компании используют различные формы воздействия.

Пример. 1. На Ломоносовском фарфоровом заводе используются следующие коммуникационные технологии для эффективного взаимодействия с персоналом компании:

- корпоративные СМИ – газета «Ломоносовский фарфор», заводское радио;

- доска объявлений;

- ящики обратной связи;

- еженедельные встречи с персоналом – т.н. корпоративный совет, на котором сотрудники компании выступают с отчетами о проделанной работе, с различными предложениями по дальнейшей работе. Совет проводит генеральный директор;

- празднования юбилеев и дней рождения сотрудников;

- спорт – организация турниров. Участие в спортивных мероприятиях способствует формированию и укреплению командного духа, что является очень важным моментом в реализации мероприятий по внутрикорпоративному PR;

- лагерь детского и семейного отдыха;

- корпоративные тренинги;

- корпоративные традиции.

2. На ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» внутреннюю политику регламентируют Кодекс корпоративного поведения сотрудника и Положение о корпоративной информационной политике. Предприятием используются следующие коммуникационные технологии:

- корпоративная газета «Мой Аэрофлот» выходит 2 раза в месяц, имеет 4 полосы;
- двусторонний информационный листок «Аэрофлот-курьер» выпускается оперативно в день или на следующий день после значимого события;
- Ежемесячный информационный бюллетень службы сервиса на борту «Сервис-курьер»;
- Двусторонний ежемесячный листок «Новости Летного комплекса» выходит по итогам ежемесячного совещания Летного комплекса;
- «Новости Авиационно-технического комплекса» – то же самое, но для авиатехников и инженеров (Выпуск информационных изданий возможен благодаря созданию сети информационных центров);
- внутренний сайт в сети Интернет;
- доски объявлений;
- ящик обратной связи;
- локальные анкетирования и полномасштабные социологические исследования (например, исследование «Новый корпоративный стиль «Аэрофлота»);
- встречи с персоналом – круглые столы. Генеральный директор с командой топ-менеджеров приходят в отдельно взятое подразделение для беседы с рядовыми сотрудниками в неформальной обстановке. Предварительно путем опроса сотрудников выявляются наиболее острые темы и вопросы. Специального повода для поведения такого мероприятия не требуется, достаточно пожелания сотрудников или руководителя подразделения;
- клуб ветеранов «ИКАР» (Исторический клуб авиаторов России);
- Книги воспоминаний выдающихся ветеранов;
- коллективные деловые игры;
- спортивные мероприятия.

3. Компания «Петер-Сервис» существует уже более 12 лет. Компания уделяет большое внимание корпоративной политике, т.к. твердо верит, что внутренняя атмосфера существенно влияет на имидж компании, определяет ее репутацию и отношение к ней клиентов и партнеров. Сотрудник, который любит свою компанию, гордится ею – это залог успеха деятельности фирмы.

Предприятием используются следующие коммуникационные технологии:

- внутренний веб-сайт, на котором открыт форум для всех желающих обсудить любую тему. На сайте ежедневно объявляются именинники, отображается все, что в данный момент происходит на корпоративной кухне, чтобы сотрудники могли оптимально распределять время;
- доска объявлений;

- анкетирования и опросы позволяют правильно ориентироваться в потребностях сотрудников;
- регулярные встречи с персоналом (*staff meeting*);
- дни рождения, которые начинаются с поздравительной рассылки по электронной почте;
- корпоративный отдых в форме Дней здоровья – зимой и летом – массовый выезд за город сотрудников;
- корпоративные тренинги – обязательное обучение новичков при приеме на работу, которое организует специальная Группа обучения;
- корпоративные праздники.

Понятие корпоративной культуры часто путают с понятиями организационного климата, идеологии, философии, стиля, методов управления людьми и т.д. Обратимся к сущности данного понятия относительно организации.

Любой человек, хотя бы раз побывавший в других странах, понимает, насколько сильно может быть воздействие других культур. Мы сталкиваемся с новым языком, странными обычаями, незнакомыми видами, звуками, запахами и непредсказуемыми поведенческими реакциями со стороны местных жителей. Аналогичное, хотя и меньшее воздействие испытывается при переходе в другую организацию, при переходе из одного отдела в другой в рамках одной организации.

Потребность в подражании культурному окружению. Оказавшись в новой культурной среде, мы испытываем острую потребность реагировать на нее и вести себя в ней «как надо», нам хочется вписаться в нее, снять напряженность, вызванную неизвестностью, быть принятным, установить связь с людьми и т.д. Мы стремимся понять, чего от нас ждут, и подчиняться правилам нового культурного окружения.

Необходимость прогнозировать ситуацию. В новом культурном окружении мы испытываем стремление наделять смыслом все аспекты происходящего и придавать им определенное значение, порой преувеличивая степень реальных намерений участников процесса коммуникации.

История возникновения и развития понятия корпоративной культуры

До 1970 г. упоминания о корпоративной культуре встречались в литературе косвенно. Идея восходит к Готорнским экспериментам, которые проводились с 1925 по 1932 гг. на одном из заводов в штате Иллинойс, когда благодаря анонимным опросам рабочих и служащих стало очевидным, что на заводе существовали неофициальные нормы поведения, в отдельных случаях препятствующие попыткам руководства усовершенствовать производство.

– 1939 г. – Левин, Липпитт и Уайт использовали идею климата в организации;

- 1951 г. – Левин писал о групповой атмосфере;
- 1953 г. Картрайт и Зандер писали о групповом мышлении;
- 1960 г. Д. МакГрегор использовал понятие «управленческий климат»;

– 1966–1968 гг. Литвин и Стрингер употребили понятие «организационный климат»;

– 1960 г. – Д. МакГрегор создает теорию «Х» и теории «Y».

Сторонники теории «Х» считают, что рабочие при всяком удобном случае стараются уклоняться от своего дела и трудятся лишь затем, чтобы получать деньги. Имей необходимо руководить, контролировать и угрожать наказаниями.

Согласно теории «Y», рабочие внутренне дисциплинированы и будут преданы организации, если ее политика сможет увязать их потребности в совершенствовании и самовыражении с задачами организации. Рабочим присущее стремление к творчеству и ответственность за выполнение своих задач.

Начало 80-х гг. ознаменовалось возросшим интересом к организационной культуре, этой теме было посвящено много публикаций. Концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации. Почему?

Корпоративная культура подобна клею, который скрепляет и удерживает организацию как единое целое. Организации с сильной корпоративной культурой не нуждаются в развитой бюрократической иерархии и системе контроля. Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации; организация может быть уверена, что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями.

Коллинз и Поррас проанализировали истории развития 18-ти успешных компаний, пытаясь понять, что отличает процветающие компании от их менее удачливых конкурентов. Во всех успешных компаниях наблюдалась тенденция к «культоподобной» корпоративной культуре: идеология компании горячо пропагандировалась, сотрудники строго подчинялись основным идеологическим принципам, новые члены компании должны были идеально вписываться в организацию, в сотрудниках развивалось и поддерживалось ощущение элитарности. Такие компании легче адаптировались к изменениям, диктуемым временем.

Различают первичные и вторичные механизмы передачи корпоративной культуры

К первичным механизмам относят:

- *Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя.* Имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя. Сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных. Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на определенных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться своего решения программы развития компании.

• *Критерии распределения поощрений и вознаграждений.* Члены организации из опыта узнают, каким образом происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. Руководителям легко довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным их поведением.

• *Намеренное создание образцов для подражания.* Поведение руководителей является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, передать подчиненным, особенно новичкам, их представления и ценности.

• *Стратегии разрешения кризисных ситуаций.* Манера поведения руководителя и сотрудников организации в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры. Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго и люди многому на них учатся.

• *Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.* Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

Пример. Всех кандидатов на собеседовании предупреждают, что от них ждут умения выживать в обстановке минимальной поддержки руководства. И если впоследствии возникает конфликт между новым и остальными сотрудниками, руководство не вмешивалось, предоставляя новому сотруднику право выбора между увольнением или кардинальным изменением свойственной ему манеры поведения.

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры

К ним относятся:

- композиция и структура компаний;
- системы и принципы деятельности организации;
- дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
- истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию (декларации, уставы).

Вторичными их называют потому, что они действуют в зависимости от первичных и могут включать в себя первичные (если вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта).

Вторичные механизмы заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Они менее мощные, более скрытые, хуже поддаются контролю.

Пример. Action Company, одной из корпоративных ценностей которой является свободное общение, имеет просторное помещение с невысокими перегородками, за которыми не видно лишь тех, кто сидит. Только немногие менеджеры имеют отдельные офисы, да и те со стеклянными дверьми, так что всегда видно, что в них происходит. Конференцационные залы и комнаты для переговоров меблированы круглыми и овальными столами, что подчеркивает отсутствие формального статуса и облегчает общение. В каждом рабочем помещении созданы все условия для совместных чаепитий. Таким образом, весь дизайн внутреннего пространства организации подчеркивает такие корпоративные ценности, как равенство, важность общения и человеческих взаимоотношений.

Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры

1. Отбор персонала

Отбор решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить их соответствие требованиям организации; с другой – организация получает возможность отсеять тех, кто впоследствии может разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

Пример. Эффективная процедура отбора кандидатов существует в компании Проктер энд Гэмбл, в которой применяется многоступенчатая система собеседований. Занимающиеся этой процедурой представители элитарного кадрового состава компании прошли специальную подготовку. Все претенденты на работу проходят два собеседования и тест на общий уровень знаний, затем еще три беседы один на один с представителями руководства компании, а также групповое собеседование.

2. Деятельность руководящего звена

Создатели компаний, которые вырабатывают видение деятельности компаний, подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать их видение цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компаний наилучшим образом.

Для успешной работы менеджер должен обладать тремя видами умений:

- техническими (умение использовать методику, технические приемы и оборудование, необходимое для выполнения работы);
- концептуальными (умение видеть свою организацию как систему взаимодействующих и взаимосвязанных подсистем);
- психологическими (умение использовать людей наилучшим образом путем мобилизации в них собственных внутренних резервов, что является основой деятельности менеджера).

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своем поведении.

Таким образом, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника По мере роста числа усвоенных моделей «поступок – последствие» у нового члена организации возникает представление о спектре принятых в организации норм.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «корпоративная культура»
2. Рассмотрите специфические черты корпоративной культуры
3. Приведите критерии оценки корпоративной культуры (по С.П. Роббинсу)
4. Каковы первичные механизмы передачи корпоративной культуры?
5. В чем сущность вторичных механизмов передачи корпоративной культуры?
6. Охарактеризуйте факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры

3.2. КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ

ПЛАН

1. Процесс социализации
2. Типы взаимодействий при овладении корпоративной культурой
3. Уровни корпоративной культуры

Самая критическая стадия – процесс вступления нового работника в фирму. На этой стадии фирма «подгоняет» работника под себя. Хотя фирма продолжает процесс социализации не так явно и интенсивно на протяжении всей работы сотрудника в компании.

Ступени социализации

1. Предварительная стадия (до фактического поступления на работу) новичок получает представление об организации, чтобы прийти в нее с установившимся набором ценностей, отношений и ожиданий.
2. Стадия «столкновение» – новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы в компании и сравнивает ее со своими ожиданиями. Если ожидания и реальность расходятся, новый работник проходит через этап социализации, который вытеснит предыдущие представления и заменит их новыми, в соответствие с принятыми в организации. В крайнем случае, он будет разочарован и уволится. Но тщательно разработанный процесс отбора сотрудников обычно не допускает этого.
3. Стадия «метаморфозы» – работник должен разрешить любые проблемы, возникшие на предыдущих стадиях. Процесс социализации завершился и произошла метаморфоза, когда новые сотрудники чувствуют себя легко и комфортно на новой работе.

В разных организациях могут существовать различные представления по следующим вопросам:

- что считается хорошей работой;
- насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;
- принято ли проявлять почтение и уважение к вышестоящим (и если да, то до какой степени);
- как правильно выглядеть и одеваться на работе;
- насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т. д.

Новый работник должен овладеть всеми перечисленными нормами и правилами. При этом не обязательно искренне верить и принимать корпоративные ценности – нужно просто вести себя в соответствии с ними.

Типы взаимодействий при овладении корпоративной культурой

Процесс аккультурации (культурной адаптации) реализуется через взаимодействие между новичками и «агентами» (членами организации, носителями корпоративной культуры). «Агентами» аккультурации являются ее сотрудники, другие новички, непосредственный начальник, наставник, заказчики или клиенты и др. Рассмотрим это подробнее.

Общение с другими новичками. Процесс аккультурации будет сложнее, если новичок общается, в основном, с подобными себе членами компании. Он может не заметить важные правила.

Отношения с руководителем. Начальник в меньшей степени, чем равный сотрудник, способствует аккультурации новичка. Во-первых, потому что он в меньшей степени владеет необходимой информацией о внутренних, скрытых силах взаимодействия в организации на низшем уровне; во-вторых, потому что подчиненные реже обращаются к нему за помощью.

Отношения с наставником. Некоторые компании создают специализированные кураторские программы, в которых назначают старших опытных работников наставниками молодых. При этом кураторами становятся добровольно, выбор наставника и подопечного осуществляется по взаимной договоренности. Наставник дает новичку широкую, порой абстрактную картину корпоративной культуры, но не способен подсказать новичку, как решать каждодневные проблемы.

Взаимоотношения с заказчиками, клиентами и т.д. Общение с ними облегчает процесс аккультурации, в частности в усвоении норм, ценностей, стандартных процедур.

Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации (М.Р. Лоус):

1. Открытые методы прямого вопроса.

2. Вопросы могут быть заданы не напрямую в том случае, когда новичок заботится о «сохранении лица» (например, когда проблема входит в сферу его профессиональных навыков).

3. Новичок может задать вопрос третьему лицу, например, подменяя первичный источник информации (начальника) вторичным (сотрудником).

4. В качестве эксперимента новички могут нарушать правила, следя за реакцией остальных, чтобы понять, насколько и при каких условиях это правило работает.

5. Вести завуалированные беседы, вызывая агента на откровенность в доверительной обстановке.

6. Использовать методы прицельного наблюдения за какими-то людьми в каких-то производственных ситуациях.

7. Новички могут использовать общее наблюдение, изучая то, что происходит, о чем беседуют сотрудники, в какой манере общаются с представителями других отделов, с клиентами, руководством и т. д. В отличие от метода прицельного наблюдения этот способ получения информации нецеленаправлен и нерегулярен.

Обобщенная схема формирования и поддержания корпоративной культуры в организации приведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема формирования и поддержания корпоративной культуры в организации

Уровни корпоративной культуры

Социальные нормы – это ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группой. Нормы управляют поведением и облегчают взаимодействие членов группы, определяя реакции, ожидаемые от индивидуума или приемлемые в той или иной ситуации.

Групповые нормы связаны непосредственно с работой (как ее следует выполнять, насколько быстро и каким образом), с поведением «вокруг работы» (какую одежду надевать и как проводить рабочее время, непосредственно не связанное с выполнением служебных обязанностей), с общением на работе (как

обращаться друг к другу, какой язык использовать), с мнениями о работе, методах руководства компанией и т.д., которые должна иметь группа.

Сложившиеся нормы и способы их поддержания группа передает своим новым членам.

Групповая социализация – это процесс внушения идей и насаждения принципов индивидууму по мере того, как он усваивает основные ценности и символы группы, в которой он задействован. Новый член группы понимает, что только усвоив групповые нормы, он сможет достичь высокого социального статуса внутри группы. Ему мягко укажут на незначительные проступки, но, если он будет нарушать групповые нормы постоянно, создавая тем самым угрозу групповой сплоченности, могут возникнуть серьезные проблемы.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите и охарактеризуйте ступени социализации.
2. Рассмотрите типы взаимодействий при овладении корпоративной культурой.
3. Каковы методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации (по М.Р. Лоусис)?
4. Аккультурация: понятие, сущность, ступени.
5. Каковы формы и методы воздействия на новых сотрудников компании при аккультурации?

3.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ГРУППЫ

ПЛАН

1. Отличительные черты эффективной рабочей группы
2. Доминирующая культура и субкультуры
3. Типы субкультур
4. Особенности корпоративной культуры с точки зрения взаимодействия доминирующей культуры и субкультур
5. Уровни корпоративной культуры.

Конфликт по вопросам, важным для группы, разрешается в пользу гармонии и единства группы, а также эффективности ее работы.

Отличительные черты эффективной рабочей группы:

- неформальная обстановка в группе, которая отражает заинтересованность и увлеченность ее членов;
- полное участие членов группы в решении поставленной задачи;
- осознание всеми цели группы;
- умение членов группы выслушать друг друга, не бояться выступать с творческими предложениями;
- внимательное обсуждение разногласий, которые либо разрешаются, либо

принимаются как данное;

– консенсус в принятии большинства решений;

– открытая критика, без перехода «на личности»;

– свобода членов группы в выражении своих чувств как по поводу задачи, стоящей перед группой; так и по поводу путей ее решения;

– распределение обязанностей между членами группы и четкое выполнение их;

– периодическая смена руководства в группе, так как оно определяется экспертным знанием, а не формальным статусом и должностью;

– отчет группы в своих действиях и постоянный их анализ.

Доминирующая культура и субкультуры

Внутри организации группы формируются на основе профессиональных признаков, пространственной близости, общей судьбы, одинакового производственного опыта, общей национальности, принадлежности к одному уровню организационной структуры (например, исполнители или менеджеры). Обретая общую историю, группа создает свою культуру. Этот процесс в чем-то подобен процессу создания группы: на базе общего опыта и знаний вырабатываются общие модели мышления, отношений, представлений и ценностей. Без группы не может быть культуры, равно как без объединяющей культуры совокупность людей нельзя назвать группой.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что организационная культура – не монолитный феномен. Большинству современных крупных компаний присуща доминирующая культура и множество субкультур в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Субкультуры распространены в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, свойственную подразделению, которое занимается реализацией продукции. Филиалы крупных компаний, находящиеся в регионах, также имеют свою субкультуру. В целом любое подразделение в организации или, как мы уже говорили, любая группа имеет свое «лицо», создает свою субкультуру. Таким образом, общие понятия доминирующей культуры сохраняют свое значение, но модифицируются в зависимости от конкретной ситуации.

Если бы организации не имели доминирующей культуры и состояли только из множества субкультур, значимость корпоративной культуры как независимой составляющей организации была бы значительно меньше, потому что не

было бы единого представления о поведенческой норме. Именно единое мнение, существующее в организации, делает ее таким могучим средством управления поведением ее членов. Однако, подчеркивая роль доминирующей культуры, не следует пренебрегать значением субкультур, которые в не меньшей степени влияют на поведение членов организации.

Основные типы субкультур:

1. Субкультура отдельной части организации, в которой приверженность ключевым корпоративным ценностям выражена более ярко, чем в остальной ее части.
2. Субкультура, одновременно воспринимающая как ценности доминирующей культуры, так и другие ценности, свойственные только этой группе, но не вступающие в противоречие с доминирующими.
3. Контркультура, т. е. субкультура, ценности которой вступают в конфликт, открыто противоречат доминирующими.

Рассмотрим контркультуру подробнее.

Появление контркультуры наиболее вероятно в высокоцентрализованных организациях, где при наличии харизматического лидера по каким-то причинам возникла децентрализация власти.

Виды контркультур:

1. прямое неприятие ценностей доминирующей организационной культуры;
2. оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
3. оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Появление в организации контркультуры обычно связано с тем, что условия, в которых функционируют индивиды или группы, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры представляют собой призыв о помощи в период стресса или кризиса, т. е. когда существующая система поддержки разрушилась, и работники пытаются хоть как-то восстановить контроль своей деятельности в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации.

Задача организации, а, следовательно, и ее корпоративной культуры, заключается в том, чтобы добиться совпадения или максимального сближения основных целей организации и ее членов или, говоря другими словами, доминирующей культуры и субкультур. Если с этой же точки зрения взглянуть на отношения исполнителей и управляющих, следует проанализировать, насколько пересекаются их субкультуры, достаточно ли в них общего, чтобы процесс пе-

реговоров, совместного решения проблем или любой другой деятельности привел к взаимопониманию.

Существуют некоторые управленческие приемы, которые могут оказать значительное воздействие на направление развития доминирующей культуры компании или ее субкультур: использование отличных от принятых в доминирующей культуре критериев оценки производственной деятельности сотрудника, методов поощрения и наказания и т.д.

Особенности корпоративной культуры с точки зрения взаимодействия доминирующей культуры и субкультур

1. Часто состоит из различных взаимосвязанных и взаимозависимых и даже противоречивых субкультур.

2. Может разъединять, а не объединять коллектив, культивируя конфликты между различными группами в компании.

3. Культурные механизмы могут использоваться для принижения значимости целей руководства компании.

4. Порой не выполняет функции контроля за деятельностью членов организации.

Корпоративная культура не создается непосредственно и не управляет напрямую отдельными индивидуумами. Она просто существует сама по себе, и руководители могут лишь подчеркнуть ее положительный или преуменьшить отрицательный эффект. Они могут рассчитывать лишь на незначительное изменение траектории самостоятельного развития культуры, а не на всесторонний контроль над ней.

Уровни корпоративной культуры

Разграничивают следующие уровни (их легко проследить, но почти невозможно разделить, они неразрывно отражают и дополняют друг друга):

– внешний (четко выраженный, наблюдаемый) – к нему относятся артефакты, модели поведения, язык, официально действующие в организации законы, использование и производство новых технологий, физических объектов, продуктов;

– внутренний (неявный, скрытый от наблюдения) – это внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира. Этот уровень отражает внутренние процессы, посредством которых усваиваются нормы поведения и скрытые правила, управляющие поведением людей.

Именно внутренний уровень определяет поведение человека в организации. Если менеджеры сосредоточат свое внимание только на внешнем уровне, они не смогут понять глубинных причин происходящих в компании изменений.

Каждый индивид стремится к единству этих уровней и старается модифицировать свое поведение и мышление так, чтобы добиться этого единства.

Рассмотрим другие классификации уровней корпоративной культуры.

Классификация Э. Шейна

Э.Шейн выделяет три уровня корпоративной культуры:

1. Артефакты

Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление корпоративной культуры.

К нему относятся артефакты искусственно сделанные, не присущие природе изделияя, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т.д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

2. Ценности

Это промежуточный уровень с меньшей степенью осознанности: ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении.

Например, любые предложения группе, оказавшейся перед необходимостью принятия решения в новых условиях, – пробные. Так, если продажи падают, можно усилить рекламу, поскольку существует распространенное мнение о том, что реклама всегда улучшает продажи. Но лишь опробовав это решение в конкретной критической ситуации и увидев, что оно правильно, группа разделяет это привычное для всех убеждение. Таким образом, идет процесс превращения ценностей через представления в убеждения: как только ценности начинают восприниматься как само собой разумеющееся, они постепенно превращаются в представления, а затем, становясь убеждениями, переходят на уровень подсознательного, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической.

Но не все ценности проходят подобную трансформацию. Многие из них, выполняя в определенных ситуациях нормативную или моральную функцию, остаются на сознательном уровне и открыто провозглашаются. Так, компания, декларируя в своем уставе, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения ее в историческом развитии компании (это пример так называемой социально закрепленной ценности).

Набор ценностей, воплощенных в идеологии или философии организации, служит руководством к действию в ситуации неопределенности или кризиса. Они в значительной степени помогают объяснить внешние проявления человеческого поведения на уровне артефактов.

3. Основные убеждения

Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Как уже было сказано, если какое-то решение проблемы срабатывает

многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся. То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закрепленную ценность, постепенно становится частью реальности. Более того, если некое убеждение активно поддерживается группой и становится частью корпоративной культуры, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым.

Такое подсознательное мировоззрение может порой противоречит объективным данным. Так, члены организации, уверенные (на основе своего прошлого опыта и знаний), что люди при любой удобной возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации (что соответствует упоминавшейся теории Мак Грегора), будут интерпретировать любые действия этих людей сквозь призму своих убеждений: если кто-то сидит за письменным столом и ничего не делает, значит он просто бездельничает, а не обдумывает важное решение; если кого-то нет на работе, значит он прогуливает, а не выполняет свою работу на дому. Если же у членов организации существует убеждение, что каждый человек наделен внутренней мотивацией и сам по себе стремится к компетентной и творческой работе (по теории Мак Грегора), все упомянутые примеры получат иное толкование.

Классификация уровней корпоративной культуры Т. Дила и А. Кеннеди

Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры:

1) ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе;

2) герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;

3) обряды и ритуалы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов

4) структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

Классификация по Г. Трайсу и Дж. Бейеру

Г. Трайс и Дж. Бейер выделяют следующие составляющие корпоративной культуры:

1. Установившиеся порядки в компании

Обряды – заранее спланированное и подготовленное, часто театрализованное зрелище, в котором концентрируются различные проявления корпоративной культуры, например торжественная церемония награждения званием «Лучший изобретатель года».

Церемонии – серия обрядов, объединенных в одно событие. Например, церемония «запуска» нового продукта; награждение работников, добившихся

особых результатов в своей работе; торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей и т.п.

Ритуалы – упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации, а именно:

- ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.)
- демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации;

– ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. На многих американских предприятиях сферы обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

Ритуалы направлены на поддержание и укрепление корпоративных ценностей компании.

Примеры. Ритуал из жизни фирмы Дженерал Мотор. Подчиненные в компании должны были встречать в аэропорту руководителей, прибывающих из других городов, нести их багаж, оплачивать их счета в гостинице и ресторане, возить их по городу в любое время дня и ночи. Чем выше статус руководителя, тем больше людей должно было сопровождать его во время полета и тем многочисленнее свита, ожидающая его в аэропорту.

Другим ритуалом компании Дженерал Мотор был прием пищи: все менеджеры должны были обедать в отдельном помещении в одно время и при этом разговаривать на определенные темы, как правило, не связанные с производством. Именно из-за того, что темы разговора часто носили личный характер, а порой и запретный, этот ритуал приобретал особую значимость, поскольку сопровождался добровольным принесением в жертву личного времени, которое можно было бы провести с друзьями или с семьей. Таким образом, компания распространяла свое влияние на личную жизнь служащих, а они, в свою очередь, проявляли готовность подчиняться требованиям компании из-за боязни не вписаться в ее корпоративную культуру.

Часто ритуалы представляют собой стандартные процедуры снятия напряжения, слаживания разногласий и недовольства, регулярно применяемые в компаниях.

Пример. Многие западные фирмы каждую пятницу после работы устраивают «пивные дни», когда сотрудники вместе пьют пиво и беседуют. Так, компания ВЕС в Шотландии регулярно организует барбекю или пикники с бесплатными напитками для всего штата компании, создавая условия для общения сотрудников разных уровней из разных отделов.

2. Организационная коммуникация

Рассказы, истории – обычно основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями.

Пример. Рассказ о работнике Проктер энд Гэмбл, который заметил, что все этикетки на одном виде продукции его компании в местном супермаркете наклеены неровно и портят впечатление о товаре. Он скупил всю партию, надеясь, что компания возместит его затраты, оценив рвение своего сотрудника. Так и получилось.

В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления – Т. Ватсону. В компании существовало правило, согласно которому сотрудники, обладающие правом на вход в охраняемую зону, должны были иметь при себе опознавательный значок зеленого цвета и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. В этот день у входа в зону дежурила молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Хотя ей было известно, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM, она не пропустила ни его, ни сопровождающих его лиц на охраняемую территорию, поскольку они смогли предъявить только оранжевые значки сотрудников компании. Ватсону и его сопровождающим пришлось вернуться за необходимыми документами. По дороге обратно все присутствовавшие при инциденте задавали себе вопрос: «Одобрят ли влиятельный член правления действия охранника?» Ответ они узнали на следующий день из сообщения, сделанного Ватсоном для всех сотрудников IBM: «...установленные правила и порядки необходимо соблюдать, независимо от того, какую работу ты выполняешь, и какую должностность в организации занимаешь».

Подобные истории существуют почти в каждой организации. Они устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим и служат руководством к действию в области установленных правил и предписаний.

Мифы – рассказы о «добрых старых временах», лишенные фактического материала, часто передаваемые старыми сотрудниками.

Саги – исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей.

Например, распространенные в компании Хьюлетт Паккард саги об успехах Била Хьюлетта и Дейва Паккарда используются для передачи отличительных особенностей корпоративной культуры компании.

Легенды – пересказ реальных событий, приукрашенных вымысленными подробностями, в центре которых часто выступает герой. Легенды отражают, прежде всего, историю и наследие организации и передают унаследованные ценностные ориентации.

Пример. В компании бытовала легенда о рабочем, который постоянно пытался найти способ применения минералов, остающихся неиспользованными в производстве најсадочной бумаги. Сначала он был даже уволен за то, что тратил слишком много рабочего времени на обдумывание и испытание своих теорий. Решив, в конце концов, проблему, он стал заместителем руководителя подразделения «Зернистые кровельные покрытия», созданного в компании по его предложению.

Сказки – полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании.

Символы и лозунги – запоминающиеся изображения и логотипы различных компаний. Так, лозунгом компании IBM стало «*Я мыслю, значит существую*».

3. Материальные проявления культуры

Артефакты – мебель, инструменты, приборы, приспособления.

Примеры. 1. В каждом офисе IBM обязательно имеется перекидная бумажная доска.

2. Одной из ценностей корпоративной культуры Дженерал Мотор является умение не выделяться и вписываться в компанию, не привлекая к себе внимания.

3. В IBM принято носить строгий костюм, белую рубашку и узкий черный или темно-синий галстук. Этот отличительный облик сотрудников IBM идет от убеждения Тома Ватсона-старшего (основателя и главы корпорации), что быть агентом по сбыту – это уважаемое, желательное призвание, очень далекое от репутации двуличного и хитрого человека, которой наделялся коммивояжер в первой половине XX в.

Оформление физического пространства распространяется на здания, открытые пространства, расположение офисов.

Пример. Замена 4-местных столов в кафетерии компании на 6-местные расширяет возможности для знакомств и разговоров сотрудников разных отделов компании.

К символам могущества компании относится также:

- предоставление сотрудникам корпоративных автомобилей;
- оплата транспортных расходов;
- дотации на отдых сотрудникам и членам их семей;
- наличие самолета в распоряжении компании;
- размер и расположение офисов;
- престижная меблировка;
- стиль одежды и презентабельность сотрудников.

4. Язык общения

Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жargonными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его. Часть корпоративного языка создается организаторами компаний для отражения ее корпоративных ценностей.

Примеры:

- *работа - шоу*»;
- *посетители* - «*Гости*» (с большой буквы);
- *работники в павильонах* - «*хозяева*»;
- *сотрудники* «*актерский состав*»;

– работа с посетителями –«игра сцене».

Корпоративный язык в первую очередь рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Изучая этот язык и активно его используя, сотрудники подтверждают свою принадлежность группе, ограждают группу от внешнего вмешательства, сохраняют субкультуру группы. Во время совместной работы сотрудники придумывают уникальные названия для различных видов оборудования, офисов, ключевых должностей в компании, основных поставщиков и заказчиков, типов и разновидностей производимого товара и т. д.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите отличительные особенности эффективной рабочей группы на коммерческом предприятии. Обоснуйте каждую особенность.
2. Дайте определение доминирующей культуры и субкультуры.
3. Приведите типы субкультур.
4. Рассмотрите классификации уровней корпоративной культуры по Э. Шейну, Т. Дилу и А. Кеннеди; Г. Трайсу и Дж. Бейеру.

3.4. ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

ПЛАН

1. Типология Т. Дила и А. Кеннеди
2. Типология Ф. Тромпенаарса

Типология Т. Дила и А. Кеннеди

Т. Дил и А. Кеннеди считают, что корпоративную культуру определяют два основных признака:

- степень риска, свойственная деятельности организации;
- скорость обратной связи или оценки принятых решений.

На основе этих признаков выделяются четыре типа корпоративных культур в зависимости от вариантов сочетания высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи:

1. Культура «жестких парней»

Объединяет индивидов, которые стремятся к сверхрискованным действиям и ожидают быстрой оценки своей работы. Обычно такие компании, стремительно добиваясь успеха, столь же быстро терпят поражение и прогорают. Этот тип корпоративной культуры поддерживает тех, кто не боится рисковать и настойчиво стремится к достижению успеха. Потребность в быстрой оценке действий и немедленной обратной связи не позволяет заняться долгосрочным планированием и стратегической политикой.

Подобная культура характерна для компаний, занимающихся строительством, производством косметической продукции, рекламной деятельностью и индустрией; развлечений.

2. «Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает»

Эта культура действия и удовольствия характеризуется низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Ключом к успеху здесь является активная деятельность. В этой ситуации героями становятся успешные коммивояжеры, которые очень многое добились, работая самостоятельно или в команде.

Эта культура больше всего подходит компаниям, занимающимся продажей больших партий товаров массового производства. Она присуща различным торговым фирмам, компаниям по производству офисного оборудования, франчайзинговым организациям.

3. «Поставь на карту свою компанию»

Данная культура характеризуется высокой степенью риска при принятии решений и долгим ожиданием результата.

Она распространена, например, в нефтяных или авиакомпаниях. Ее героями становятся высококомпетентные люди в области технических знаний, так как решения, которые они принимают и от которых зависит будущий успех компании, обязательно связаны с усиленным вниманием к техническим деталям.

4. «Культура-процесс»

Связана с малым риском и замедленной обратной связью.

Она свойственна бюрократическим правительстенным организациям и производствам с разветвленной системой контроля и власти, сотрудники которых сосредоточены на самом процессе своей работы. Они знают малейшие нюансы внутренней деятельности компании и умеют защищать свою систему от постороннего вмешательства. Титулы и звания, а также связанные с ними льготы занимают одно из важнейших мест среди их корпоративных ценностей.

Типология Ф. Тромпенаарса

Ф. Тромпенаарс регламентирует организационную культуру компании не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организаций. При выделении характера или типа корпоративной культуры, как считает Ф. Тромпенаарс, особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации:

- взаимоотношения в целом между работниками и организацией;
- иерархическая структура власти, определяющая начальников и подчиненных;
- общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее предназначении и целях, а также о своем месте в ней.

Для выделения различных типов корпоративных культур Ф. Тромпенаарс сравнил их по следующим параметрам:

- равенство – иерархия;

– ориентация на человека (личность) – на задачу (цель).

Это позволило выделить четыре типа корпоративных культур, которые значительно различаются тем, как в них принято думать, учиться, меняться (перестраиваться); как в них стимулируется мотивация и разрешаются конфликты, как и за какие заслуги или достижения производятся награждения (табл. 3.1).

Таблица 3.1
Типология корпоративных культур Ф. Тромпенаарса

	<i>Равенство</i>	<i>Иерархия</i>
<i>Ориентации на личность</i>	Инкубатор – культура, ориентированная на достижение	Семья – культура, ориентированная на власть
<i>Ориентация на цель</i>	Управляемая ракета – культура, ориентированная на цель (задачу)	Эйфелева башня – культура, ориентированная на роль

Рассмотрим подробнее данную типологию.

1. «Семья»

Это культура одновременно и очень личная (с тесными межличностными отношениями) и иерархическая (у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у «детей»). Она ориентирована на власть. Руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу.

Корпорации с этим типом культуры чаще встречаются в странах, куда индустриализация пришла достаточно поздно: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Южная Корея, Испания. В них при достаточно быстром переходе от феодализма к индустриализации сохранились многие феодальные традиции.

Данная культура имеет особенность в части мышления, научения, изменения:

- культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных. Личное впечатление о человеке ценится выше эмпирических знаний о нем;
- знания основаны, в большинстве, на методе проб и ошибок;
- предпочтение отдается личным беседам, а не исследовательским опросникам;
- кто делает что-то, важнее того, что делается. *Пример. Японцы, которых приглашают на заседание, сначала узнают, кто на нем будет присутствовать, и лишь затем интересуются повесткой дня;*
- изменения в корпоративной культуре типа «семья» обычно носят политический характер и главные фигуры определяют политику компаний. Тренинги, наставничество, овладение ремеслом – важные способы обучения работников, но они обусловлены велением «семьи» и сами по себе не противостоят власти, а скорее увековечивают ее.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов также имеют особенности.

– Мотивацию может усилить скорее похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата редко приживается в такой корпоративной культуре.

– Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности.

– Они наиболее уязвимы, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта часто зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение. Здесь не принято открыто давать негативную оценку, для этого есть специально выделенное место и время. *Так, в Японии позволительно критиковать своего босса, лишь распивая с ним его спиртное.*

– Особое внимание уделяется тому, чтобы уберечь членов «семьи» от «потери лица», сплоченность стоит превыше всего. В «семье» не так важно, чтобы все делалось правильно. Важно делать то, что считается правильным.

2. «Эйфелева башня»

Значительно отличается от «семьи». В данной организационной культуре заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Мастер контролирует выполнение нескольких процедур, менеджер контролирует работу нескольких мастеров, и так далее вверх по иерархической лестнице.

Каждый следующий уровень иерархии выполняет четкую и демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. При культуре такого типа руководитель – лишь случайный человек: по сути своей, это роль. В этом случае карьера базируется на профессиональной квалификации.

Пример. Во главе австрийских или немецких компаний, которые являются типичными моделями «Эйфелевой башни», стоят руководители, на дверях офисов которых помимо таблички с именем обязательно указывается звание, например профессор Гюнтер или доктор Вагнер. Подобная демонстрация научного статуса редко встречается в Америке.

Мышление, обучение, изменение в данной культуре

Обучение – это приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. К людям относятся как к капиталу или денежным ресурсам. Специалистов соответствующей квалификации можно размещать, переструктурировать, планировать и включать в графики как любую другую физическую единицу. Планирование кадров, принятые системы оценки, программы стажировок, ротация рабочей силы – все это помогает производить и классифицировать человеческие ресурсы для выполнения соответствующих функций.

Все изменения в культуре «Эйфелевой башни» сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компаний влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Поэтому рассматриваемый тип корпоративной культуры не способен легким образом адаптироваться в окружающей среде. Всякое изменение в организации чрезвычайно сложно и отнимает много времени: оно связано с написанием новых руководств, сменой существующих процедур, изменением описаний работ и т. д. Подобные компании всячески противятся переменам, а когда они неизбежны, компания переживает глобальную ломку.

Пример. Американский менеджер высшего звена, осуществлявший изменения в немецкой компании, заранее и во всех подробностях обсудил со своими немецкими подчиненными новую стратегию и был удовлетворен тем, что немецкие менеджеры внесли значительный вклад в разработку генеральной идеи перемен. И лишь впоследствии, столкнувшись с непреодолимыми проблемами, американец, воспользовавшись неофициальными каналами, понял свою ошибку: он не закрепил инновационные идеи формально, т.е. не представил в виде письменных инструкций, указаний и регламентаций все предстоящие изменения в структуре компании и должностных обязанностях сотрудников. Из-за отсутствия новой органограммы «Эйфелева башня» оказалась не способна измениться. Управляющий полагал, что за принятием разумного решения не-медленно и естественно последует действие.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов

При этом типе культуры работники предельно точны и исполнительны. Им не по себе, когда происходит лишено порядка и непредсказуемо. Долг и обязанность – очень важные понятия, составляющие неотъемлемую часть его внутреннего «я». Конфликты в этой культуре считаются иррациональным, патологическим нарушением упорядоченных процессов, преступлением против эффективности. Критика и жалобы обычно направляются по специальным каналам для выяснения обстоятельств и разрешаются с помощью тщательно разработанных правил и процедур.

3. «Управляемая ракета»

Эта культура обезличена и ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. Деятельность человека заранее не связана с его ролью или должностью. Все субъекты данной культуры делают все от них зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя порой то, что они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе деятельности.

Руководители несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя порой знают меньше, чем специалисты, эксперты. Все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения поставленной задачи, когда в какой-то момент группе требуется помочь и знания кого-то из экспертов, именно он берет на себя руководство на данном этапе ее деятельности. И хотя конечная цель ясна, возможные промежуточные траектории движения к намеченной цели неизвестны.

Культура часто междисциплинарна и опирается на профессионалов. Такая культура дорога, поскольку настоящие профессионалы стоят недешево. Взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только при выполнении проекта. Эксперты могут присоединяться к другим проектам и быть членами множества групп. Этой культуре не свойственна глубокая привязанность или серьезные взаимные обязательства, она типична для таких государств, как Великобритания, США, Канада, страны северо-западной Европы.

Окончательным критерием человеческой ценности в культуре «управляющей ракеты» считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Каждый член группы участвует в совместном решении проблемы, но индивидуальный вклад не так ясно виден, как в «Эйфелевой башне», где вклад отдельного лица может быть оценен количественно.

Мышление, научение, изменение в данной культуре

Управление производственным или творческим процессом в данной культуре коррективно, открыто для новых средств, но не для целей. Обучение ограничивается приобретением умения ладить с людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком, и концентрировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Оценка труда каждого высказывается скорее коллегами или подчиненными, чем кем-то из руководителей.

Изменения в культуре «управляющей ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, специалисты проявляют верность профессии или проекту, а не компании. Во многих отношениях «управляющая ракета» является полной противоположностью «семьи», в которой связи между людьми сильны, прочны и длительны.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов

Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты или любое недовольство в отношениях между членами группы. Если нет всесторонней вовлеченности в дело, то не будет полной отдачи. Все должны быть задействованы в принятии окончательного решения.

Эта индивидуалистическая культура создает все условия лишь для временной совместной работы большого числа различных специалистов. Состав участников часто меняется, и постоянно лишь направление общего развития в сторону выполнения поставленной цели. Членов команды объединяет общий энтузиазм, но только до тех пор, пока идет работа над проектом, а затем эту команду расформируют. Члены группы словоохотливы, выразительны и умны, но

их единство - это средство, а не цель. Все говорят на языке, определяемом производственной необходимостью, а оплата производится в зависимости от качества труда.

4. «Инкубатор»

В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека.

Цель – освобождение индивида от рутины, создание условий для творческой деятельности и сведение к минимуму времени, потраченного на добывчу средств существования.

Эта культура одновременно и очень личная, и равноправная. Она почти лишена всякой иерархии, а те небольшие подразделения, которые в ней все же имеются, предназначены для обеспечения человека всем необходимым в его работе: теплом, светом, компьютерной обработкой данных и т.д.

Приверженцы этой культуры развивают, поддерживают и критикуют идеи, изыскивают ресурсы и помогают в создании нового продукта или услуги. Культура выступает как резонатор новых идей и пытается разумно реагировать на необычные начинания. Культурные «инкубаторы» представлены не только в маленьких новаторских компаниях. Это может быть группа докторов, ведущих совместную медицинскую практику, юридические партнеры, группа консультантов, аудиторов или любое другое объединение профессионалов, которые работают самостоятельно, но любят делиться опытом или обмениваться идеями. Подобные типы культур редко встречаются за пределами таких стран англоговорящего мира, как США, Великобритания и др., где индивидуализм является одной из национальных ценностей.

Пример. В Силиконовой Долине (штат Калифорния, США) сосредоточены фирмы, занимающиеся созданием и разработкой новейших компьютерных технологий. Структура и иерархия «инкубаторов» минимальна. Они часто существуют в среде единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения, что не требует дополнительной структуризации. Эти группы обычно невелики: невозможно общаться спонтанно и неформально в организации, превышающей 75-100 человек.

Мышление, обучение, изменение в данной культуре

Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов в данной культуре

Этой культуре свойственна сильная и искренняя мотивация, что легко объяснимо, когда члены организации работают 70 часов в неделю и наслаждаются

этим. В этой культуре силен дух соревновательности, каждый стремится взять дело в свои руки. Забота о личной безопасности невелика, к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены происходящим творческим процессом. Если главная цель будет достигнута, каждый сможет процветать, если нет – «инкубатор» исчезнет. В отличие от «семейной» культуры лидерство в «инкубаторе» завоевывается, а не определяется руководящей должностью. Конфликт разрешается либо расколом группы, либо попыткой использовать предлагаемые изменения, с тем, чтобы в деле увидеть, что работает лучше.

Описанные корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них. Тем не менее, в каждой национальной культуре преобладает свой тип корпоративной культуры. В 1991г. Центр Международных исследований в бизнесе начал создавать банк данных корпоративных культур в различных странах. При этом была замечена тенденция: маленькие компании, где бы они ни находились, проявляют склонность к культурам типа «семья» или «инкубатор», а в крупных компаниях преобладают культуры типа «Эйфелева башня» и «управляемая ракета».

Корпоративные культуры при взаимодействии вступают в конфликт, приводящий порой к взаимному непониманию и недоверию. Попытки «скрестить» «семью» с бюрократической структурой обречены на множество проблем и неудач; стремление сдружиться с подчиненным в «Эйфелевой башне» будет расценено как потенциально неверный шаг; желание работать в одной группе с близким другом в «управляемой ракете» посчитают действием, подрывающим основы культуры. Назвав своего босса «приятель» и хлопнув его по плечу, вы рискуете быть вышвырнутым из «Эйфелевой башни»; а если вы в «инкубаторе» предложите отмечаться, приходя и уходя с работы, вас не поймут.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Рассмотрите типы культур в соответствии с классификацией Т.Дила и А.Кеннеди.
2. Назовите особенности типов культур в соответствии с классификацией Ф. Тромпенаарса.
3. Рассмотрите тип культуры в российской компании (по выбору студента).

3.5. СИЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ РОЛЬ В УСПЕХЕ КОМПАНИИ

ПЛАН

1. Характеристики сильной корпоративной культуры
2. Связь корпоративной культуры с успешной деятельностью организации
3. Тенденции корпоративной культуры

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компаний, существенно влияет на ее эффективность.

Характеристики сильной корпоративной культуры:

1. Признание тесной взаимосвязи между личностью и работой человека.

Развитие знаний и квалификации оценивается не как результат предварительного обучения и тренировки, а как следствие изменения самой работы, ее содержания и организации. Работа должна иметь возрастающую степень сложности

2. Работа лучше соответствует человеку, когда в организации формальная и неформальная структуры совпадают

3. Личность работника должна соответствовать такой работе, содержание которой не расчленено на частичные операции, а представляет единство различных задач. Это означает переход от узкоспециализированного рабочего места к универсальному, совмещение профессий, делегирование дополнительных полномочий работнику, выполнение им различных функций на разных уровнях

4. Интерес человека к своему труду возрастает, если он знает конечные результаты своей деятельности.

Итак, успешные компании имеют сильную и монолитную культуру, с помощью которой сотрудники объединяются, отождествляя себя со своей компанией и совместно стремясь к достижению единой цели. Менее процветающие компании имеют слабую культуру, при которой сотрудники разобщены, их преданность компании минимальна и работают они в основном ради денег.

Культура компании влияет на ее политику, принимаемые решения, деятельность и на итоговый успех. Из слабой корпоративной культуры можно сформировать сильную путем создания и развития ритуалов, церемоний, обрядов и других атрибутов в поддержку культурных ценностей, которые высшее руководство компании хотело бы воспитать у своих сотрудников.

Для достижения максимальных результатов деятельности организации должны стремиться к укреплению своей корпоративной культуры, к превращению слабой культуры в сильную. В теории управления существует правило: что поддается измерению, тем можно управлять. Анализ дает возможность организации сравнить реальную культуру компании – те ценности и поведенческие нормы, которые сотрудники демонстрируют каждый день, – с той корпоративной культурой, к которой стремится руководство организации.

Основные методы анализа и оценки корпоративной культуры – это анкетирование сотрудников, анализ собеседований, наблюдение за участниками корпоративных мероприятий, исследование мифов и историй компаний, анализ документов и речей, осмотр рабочих и общественных помещений, наблюдение за общением сотрудников и т.д. Можно применять разную методику анализа организационной культуры в различных компаниях, но главное заключается в сборе информации о ценностях и поведенческих нормах, которые считаются в организации наиболее значимыми.

Связь корпоративной культуры с успешной деятельностью организации

Т. Петерс и Р. Ватерман выявили 8 общих черт процветающей корпоративной культуры:

1) склонность к действию, а не к обзорам, отчетам и длительным заседаниям;

2) ориентированность на заказчика, стремление качественно удовлетворить его потребности;

3) самостоятельность и предприимчивость (вместо того, чтобы опираться на бюрократические и традиционные методы, эти организации поощряют в сотрудниках индивидуальную ответственность и инициативу в решении проблем);

4) «производительность через людей» – лозунг, подчеркивающий отношение к работникам как к членам единого коллектива. В таких компаниях не приветствуется разделение сотрудников на управляющих и подчиненных;

5) деловой и профессиональный подход к решению задач, при этом руководители всегда в курсе ежедневных успехов и проблем подчиненных; руководство таких компаний всегда знает, как в данный момент проходит производственный процесс, поскольку непосредственно участвует в основных операциях, посещая рабочие места;

6) деятельность в знакомой области, отказ от диверсификации в неизученные сферы;

7) простая структура и нераздутый штат; принципиальный отказ от организационных сложностей, которые чреваты дополнительными бюрократическими проблемами;

8) сочетание централизации и децентрализации в управлении: в таких компаниях требуется жесткое выполнение поставленных задач и следование корпоративным ценностям, однако работники относительно свободны в выборе методов или путей решения стоящих перед ними задач.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

1) слаженность, взаимодействие, командный дух;

2) удовлетворение работой и гордость за ее результаты;

3) преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;

4) высокая требовательность к качеству труда;

5) готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Сильная культура характеризуется тем, что:

• ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами организации»;

• наблюдается низкая текучесть кадров;

• увеличивается преемственность и постоянство всех организационных

принципов; корпоративная культура как бы заменяет формальную бюрократию в организации.

Когда организация только создается, руководители оказывают большое влияние на ее культуру: в молодой организации еще нет устоявшихся традиций, почти нет сформировавшихся субкультур, сама организация невелика, все знают ее основателя и на себе испытывают влияние его представлений об организационной культуре. В таких условиях руководство компании имеет все возможности для формирования именно той культуры, которая облегчает достижение корпоративных целей.

Когда организация уже создана, ее культура закреплена. Сотрудники сопротивляются любым переменам. Чем сильнее культура, тем более стойко работники защищают уже существующие корпоративные ценности. Поэтому, если корпоративная культура со временем перестает отвечать задачам организации или не устраивает руководство, в ней немногое удается изменить.

Тенденции корпоративной культуры

Современная корпоративная культура сегодня находится под воздействием следующих тенденций:

- Расширение состава рабочих и служащих – увеличение возрастной границы работников, активное участие в работе женщин, представителей национальных меньшинств и иммигрантов.
- Развитие служб социальной поддержки – возрастает необходимость обеспечить лучшие рабочие условия для разных категорий населения. Компании предоставляют своим служащим отпуск по уходу за больными или престарелыми членами семьи, детские сады, медицинское обеспечение для всей семьи и т.д.
- Введение гибкого графика работы – компании вводят гибкие рабочие графики, позволяют совмещение должностей, используют временных или контрактных работников, а также надомную работу.
- Акцент на кадровой политике – компании создают программы повышения производственного мастерства своих работников, развития навыков общения, личностного самосовершенствования, сотрудничают с образовательными заведениями, предлагая стажировку для своих потенциальных кадров. Компании активно конкурируют в поисках талантливых работников за рубежом, привлекая их высокой заработной платой и дополнительными привилегиями.
- Создание виртуальных корпораций – использование сети Интернет, систем телекоммуникаций и технологий виртуальной реальности для создания новых электронных взаимоотношений.

При наиболее благоприятных условиях требуются годы, чтобы произвести изменения в корпоративной культуре. Благоприятными условиями, при которых это возможно, являются следующие:

- Драматический кризис

Может произойти некое шоковое событие, которое подорвет статус-кво компании и подвергнет сомнению значимость ее корпоративной культуры: финансовый кризис, потеря основного заказчика, крупное технологическое достижение конкурента и т.п.

- Смена руководства

Новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру компании свои представления о корпоративных ценностях.

- Молодые и маленькие организации

Чем моложе организация, тем менее консервативна ее культура. Чем меньше организация, тем легче руководству ввести и закрепить новые ценности.

- Слабая культура

слабые культуры более подвержены изменению, чем сильные.

Но даже при наличии этих благоприятных условий нет гарантии того, что корпоративная культура будет способна измениться.

Важность сильной корпоративной культуры для успешного функционирования фирмы сегодня признана во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компаний и четко отличающие одну фирму от другой.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Рассмотрите признаки сильной корпоративной культуры.
2. Каковы современные тенденции развития корпоративной культуры?
3. Назовите особенности культур транснациональных компаний.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер, Д.А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 340 с.
2. Албитов, А. Facebook. Как найти 100 000 друзей для вашего бизнеса бесплатно / А. Албитов. – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2011. – 180 с.
3. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.:Гном-Пресс, 1997. – 113 с.
4. Батра, Р. Рекламный менеджмент / Р. Батра. – М.: Прогресс, 2001. – 354 с.
5. Бодуан, Ж.-П. Управление имиджем компаний. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство / Пер. с франц. – М.: Имидж-Контакт, ИНФРА-М, 2001. – 225 с.
6. Борисов, Б.Л. Технологии рекламы и PR: Учеб. пособие для вузов / Б.Л. Борисов. – М.:ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 624 с.
7. Бороноева, Т.А. Современный рекламный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Бороноева. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 141 с.
8. Браун, Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун – СПб.: Питер, 2000 – 250 с.
9. Викентьев, И.Л. Приемы рекламы: Методика для рекламодателей и рекламистов: 14 практических приложений и 200 приемов / И.Л. Викентьев. – Новосибирск: ЦЭРИС, 2003. – 425 с.
10. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2001. – 416 с.
11. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2005. – 270 с.
12. Гольман, И.А. Рекламная деятельность: Планирование. Технологии. Организация / И.А. Гольман – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гелла-принт, 2004. – 301 с.
13. Гэд, Т. 4D брэндинг: Взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд; под науч. ред. И.Дюков. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб., 2003. – 228 с.
14. Д'Аlessandro, D. Войны брендов: Десять правил создания непобедимой торговой марки / Д. Д'Аlessandro. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
15. Джекинс, Ф. Реклама / Ф. Джекинс. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 406 с.
16. Джоэл, Д. Д. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика / Д.Д. Джоэл. – М.: Вильямс, 2003. – 864 с.
17. Добробabenko, Н.С. Фирменный стиль: принципы разработки / Н.С. Добробabenko. – М.: Инфра, 2002. – 200 с.
18. Доти, Д. Паблисити и паблик рилейшнз / Д. Доти; пер. с англ. – Изд. 2-е. – М.: Филин, 1998. – 224 с.
19. Дрю, Ж.-М. Ломая стереотипы / Ж. Дрю; пер. с англ.; под общ. ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
20. Дударева, А. Рекламный образ: мужчина и женщина / А. Дударева. – М.: РИП- холдинг, 2003. – 222 с.
21. Евстафьев, В.А. Журналистика и реклама: Основы взаимодействия (Опыт теоретического исследования) / В.А. Евстафьев. – М.: ИМА-пресс, 2001. – 432 с.

22. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: Цифра – М, 2002. – 496 с.
23. Ишминецкая, И. Креатив в рекламе / И. Ишминецкая. - М.: РИП-холдинг, 2002. – 64 с.
24. Краско, Т.И. Психология рекламы / Т.И. Краско – М.: Прогресс, 2004. – 460 с.
25. Кремнев, Д. Продвижение в социальных сетях / Д. Кремнев. – СПб.: Питер, 2011. – 160 с.
26. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический менеджмент / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2000. – 589 с.
27. Лысикова, О.В. Имиджелогия и паблик рилейшнз / О.В. Лысикова, Н.П. Лысикова – М.: Флинта, 2006 – 168 с.
28. Марков, А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций / А.П. Марков. – Ростов на Дону: Феникс, 2006. – 543 с.
29. Марков, С. PR в России больше чем PR / С. Марков. – М: «АСТ», 2001. – 288 с.
30. Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы. / А.Н. Матанцев. – М.: Финпресс, 2002. – 443 с.
31. Мескон, М.Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Дело, 2003. – 701 с.
32. Микитина, Л.В. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие / Л.В. Микитина, Т.С. Селевич. – Томск: издательство Томского политехнического университета, 2011. – 120 с.
33. Музыкант, В.Л. Теория и практика современной рекламы: В 2-х ч. / В.Л.Музыкант. – М.: Евразийский регион , 2001. – 528 с.
34. Ньюсон Д., Терк Д.В.-С., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз / Д. Ньюсон, Д.В.-С. Терк, Д. Крукеберг; пер. с англ. –М.: Имидж-Контакт, ИНФРА-М., 2001. – 320 с.
35. Огилви, Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви. – М.: Эксмо, 2009. – 288 с.
36. Ольшевский, А. Антикризисный PR и консалтинг / А. Ольшевский – СПб: «Питер», 2003. – 432 с.
37. Пашутин С. Репутация, не имеющая цены // PR России. – 2004. – № 8. – С. 14–17.
38. Почепцов, Г.Г. Имиджелогия: теория и практика / Г.Г. Почепцов – Киев: Киев-Пресс, 1998 – 306 с.
39. Почепцов, Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, К.: Ваклер., 2000. – 352 с.
40. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникаций. / Г.Г. Почепцов. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 453 с.
41. Репутация как фактор стоимости. Взгляд российских компаний // Практический маркетинг. – 2004. – № 6 (88). – С.32–35.
42. Сейтэл Ф.П. Современный паблик рилейшнз / Пер. с англ. – М.: Имидж-Контакт, ИНФРА-М, 2001.

43. Семенов, Б.Д. Рекламный менеджмент: учебное пособие. – 2-е изд. / Б.Д. Семенов. – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2003. – 272 с.
44. Сидоренко, Е.В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию // Психология влияния: Хрестоматия / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Питер, 2005. – 540 с.
45. Синяева, И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебник для вузов / И.М. Синяева – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 414 с.
46. Тесакова, Н. Миссия и корпоративный кодекс / Н. Тесакова. – М.: РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
47. Ученова, В.В. История рекламы или Метаморфозы рекламного образа: учебное пособие для вузов / В.В Ученова, Н.В. Старых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
48. Чернец, В. Влияние через социальные сети / В. Чернец, Т. Базлова, Э. Иванова. – М.: ФОКУС-МЕДИА, 2011. – 200 с.
49. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью: теория и практика Учебное пособие / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2006.– 552 с.
50. Шарков, Ф.И. Реклама в коммуникационном процессе / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и К, 2007. – 348 с.
51. Шепель, В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния /В.М. Шепель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1994.– 219 с.
52. Шульц, Д. Стратегические бренд-коммуникационные кампании / Д. Шульц, Б. Барнс. – М.: Гребенников, 2003. – 512 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Основы массовых коммуникаций	
1.1. Коммуникация в обществе: функциональный подход	4
1.2. Модели массовой коммуникации	8
Раздел 2. Корпоративный имидж	
2.1. Имидж: понятие, сущность	19
2.2. Процесс формирования корпоративного имиджа	27
2.3. Характеристики и типы имиджа	30
2.4. Процесс создания имиджа компании. Мастер-план Б. Джи.....	33
2.5. Этапы построения имиджа. Методика А.Н. Чумикова	40
2.6. Формирование имиджа компании на основных этапах ее развития	44
2.7. Формирование имиджа руководителя и его команды	49
Раздел 3. Корпоративная культура персонала	
3.1. Понятие, предпосылки возникновения корпоративной культуры	54
3.2. Культурная адаптация	62
3.3. Эффективность работы группы	65
3.4. Типология корпоративных культур	74
3.5. Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компаний	81
Библиографический список	86

Валентина Николаевна Максимова

КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ:
ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ
МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Учебное пособие

Техн. редактор А.В. Миних

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 30.07.2013. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 5,34. Тираж 30 экз. Заказ 297/536. Цена С.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.