«Корпоративная философия – это фундамент фирмы», считает Александр Чумиков – генеральный директор PR-агентства «Международный пресс-клуб и автор книги «Связи с общественностью», - «корпоративная философия – это полное, развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются работники фирмы. Корпоративная философия не преследуют рекламные цели, а выполняет функцию внутреннего организующего начала».

Внутренняя среда фирмы является своего рода лакмусовой бумажкой общего состояния компании. Работа с персоналом, отслеживание конфликтов между руководителями и подчиненными, корпоративные издания, совместные мероприятия, отчеты, финансовый контроль и многое другое входит в обязанности отдела по работе с персоналом или группы людей в составе департамента PR. Human relations - такое название получила работа с персоналом в сфере маркетинга.

В настоящее время на первый план в управлении фирмой выходит работа с репутацией, и неизменно важную роль в поддержание репутации играет персонал. Внутренний климат компании, доверие и обязательства – это слагаемые успеха при стратегическом планировании, кризис менеджменте, выстраивании отношений с конкурентами.

«Главная цель работы с персоналом», - пишет А. Чумиков, - «добиться того, чтобы все ощущали свою принадлежность к единому уникальному миру фирмы и были проповедниками его идей и ценностей».

В крупных компаниях существуют целые группы специалистов, разрабатывающие специальные программы и проводящие маркетинговые исследования внутри фирмы.

Маркетинговая деятельность как важнейшая функция в сфере предпринимательства должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное положение того или иного субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг с учетом состояния внутренней и. В этом представлении маркетинговая деятельность предполагает проведение маркетинговых исследований и разработку программы маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения производительности фирмы и эффективности удовлетворения потребности конечного потребителя или клиента. Маркетинговые исследования структурно включают два главных направления - это исследование характеристик рынка и исследование внутренних действительных потенциальных возможностей производственной или посреднической деятельности фирмы. Однако все результаты маркетинговых исследований предназначены руководству для принятия предпринимательских решений в целом, и маркетинговых решений в частности, которые связаны с неопределенностью поведения субъектов маркетинговой системы, а их принятие сопровождается, как правило, риском..

Проведение маркетинговых исследований как раз и связано с необходимостью уменьшения риска осуществляемой предпринимательской деятельности.

## При проведении исследований внутренней среды фирмы изучается не только человеческий ресурс, в это понятие входит еще несколько составляющих. Кратко исследования внутри компании можно разделить на следующие блоки и их характеристики:

### Кадры

(управленческий персонал - уровень квалификации и мотивация; работники - уровень квалификации, образование, система найма (пожизненно, по контракту), потребность в кадрах, т.е. зависимость от рынка труда; абсентеизм (прогулы, опоздания, пьянство - во Франции доля абсентеизма - 22%, в Китае - 3%, у них даже слова такого «прогул» в языке нет, меньше всего - в Японии - такова культура труда. В России такая статистика не ведется), уровень оплаты труда по сравнению с конкурентами, методы мотивации)

Менеджмент

(функции, структура, методы, процесс принятия решений)

# Производство

(уровень техники\технологии, возраст оборудования, состояние НИОКР, прикладные научные исследования, венчурные производства, доля новой продукции)

# Маркетинг

(сегменты рынка, формы сбыта, сбытовая сеть, реклама и т.д.)

# Финансы

(баланс предприятия - не тот, что подается в налоговую инспекцию, а реальный).

Приспособление сильных и слабых сторон организации к изменяющимся возможностям и кризисам составляет искусство выживания и достижения успеха. Это искусство хорошего менеджера.

Слово «кризис» в сознании большинства руководителей ассоциируется с некоей угрозой со стороны (с изменениями внешней среды). Однако кризис внутренней среды фирмы не менее опасен. Например, разногласия между учредителями в конечном счете могут привести к выделению самостоятельных компаний. Отсутствие четкой системы управления и мотивации сотрудников ведет к дезорганизации и хаосу внутри фирмы. Подобные ситуации требуют пристального внимания и проведения антикризисных мероприятий.

В жестких условиях рынка, когда успех фирмы во многом определяется степенью готовности к кризису, каждый предприниматель должен иметь план действий в нестабильных условиях и владеть методами принятия решений в подобных ситуациях.

Легкомысленное отношение к данной проблеме может привести к замедлению процесса выхода фирмы из кризиса и ее дальнейшего развития. Например, последствия осеннего кризиса 1998 года крупные фирмы — операторы фармацевтического рынка продолжают преодолевать до сих пор. Скорее всего, именно неготовность к быстрому реагированию, отсутствие планирования и четкого руководства не позволили этим компаниям минимизировать потери и своевременно выйти из кризисной ситуации.

Проблемы внутри фирмы относятся в разделу «Известное-неизвестное» — это прогнозируемые неприятности и происшествия, вероятность и время возникновения которых неизвестны (к таким кризисам относятся как политические и макроэкономические изменения, так и некоторые конфликтные ситуации внутри самой фирмы, возникновение которых связано с определенным периодом развития компании или с ошибками в управлении).

Примерами кризисов такого рода могут быть:

1. Отрицательные последствия негативных экономических и политических процессов и тенденций.

2. Неожиданные изменения в законодательной и нормативной базах (например, введение новых норм регулирования внешнеэкономической деятельности, ценообразования или налогообложения).

3. Ошибки и просчеты в деятельности менеджеров, руководителей и специалистов фирмы из-за их недостаточной компетентности или отсутствия четкой системы управления.

4. Открытое проявление недовольства сотрудников фирмы вследствие ухудшения психологического климата внутри коллектива и невнимания руководства к просьбам и интересам определенных групп сотрудников.

Жизнедеятельность каждой фирмы представляет собой двухсторонний процесс. Деятельность фирмы, с одной стороны, - это ориентация на внешнюю среду рынка. С другой стороны - это ориентация на внутреннюю среду фирмы, функционирующую в условиях рынка, обеспечение работы с кадрами, что в единстве характеризует максимальную эффективность фирмы, выживаемость социально-экономическую, социально-психологическую.

Обратимся к современному опыту российских компаний в области внутреннего PR. По мнению Ольги Васильевой (агентство «Старая площадь»), специалисты по менеджменту и связям с общественностью относят искусство управления современным предприятием к одной из самых сложных интеллектуальных сфер человеческой деятельности. Изучая сложившуюся практику управления, можно заметить, что большинство отечественных фирм и организация сосредоточили основное внимание на таких его направлениях, как финансовый менеджмент, реклама (продвижение своих товаров и услуг) и обеспечение безопасности. Персонал же, как объект управления, до настоящего времени оставался на втором плане. Причины подобного приоритета объясняются факторами вполне объективного характера. В отличие от зарубежных коллег, российские руководители практически не знакомы с персональным менеджментом как полноценным элементом науки системного управления.

Вкладывать средства во внешний PR и не заботиться о внутреннем - бесполезная трата денег. На чем может споткнуться самая блестящая PR-акция всех времен и народов? Как и всякая тщательно спланированная операция - на любой случайности. Но есть в этом деле и факторы, сводящие на нет плоды любой работы, и один из важнейших - недооценка роли персонала. Руководство одного московского мясоперерабатывающего комбината пожелало укрепить позиции на рынке, а для этого - повысить качество продукции, ужесточив требования к сырью. Казалось бы, что проще: спускай соответствующую директиву и старайся как можно громче оповестить общественность о своих достижениях. Подготовка рекламной кампании и сама кампания шли весьма успешно, а вот с качеством продукции ровным счетом ничего не произошло. Рабочие продолжали безбожно нарушать технологию, кидая мясо без разбору в чаны для разных видов фарша. Им было все равно, какую колбасу они производят и кто ее будет покупать. Так и закончилась не успевшая начаться борьба за рынок.

Специалисты давно заметили, что российские руководители, придающие большое значение внешнему PR, пускают на самотек формирование внутреннего имиджа, то есть образа компании в глазах собственных служащих. По мнению Кирилла Никифорука, директора консалтинговой компании Human Factors, вкладывать деньги во внешний PR и не заботиться о внутреннем - пустая трата денег. Если исходить из определения public relations, данного прародителем этой науки Рексом Харлоу, то это функция управления. Ее цель - «установление и поддержание общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между организацией и ее общественностью». Понятно, что во внутреннем PR роль общественности играет персонал. Особенно актуальной проблема поддержания «общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества» внутри российских фирм стала в нынешних условиях, когда зарплаты тают и у сотрудников появляется естественное желание умерить трудовой пыл. Лояльный работник себе такое не позволит. Но только такие бескорыстные встречаются редко. Хорошо, если фирма небольшая, двадцать-тридцать человек, - там директор просто собирает всех и объясняет, что хорошо и что плохо. С ростом организации приходиться делегировать эти полномочия менеджерам, что, по мнению специалистов, вовсе не безобидно. «Делегирование функции PR может разрушить более или менее цельную корпоративную культуру и привести к существованию в рамках одной организации совершенно полярных идеологий», - считает Кирилл Никифорук. Иными словами, возникает необходимость построить систему трансляции культуры. В ее основу закладывается четкая формулировка корпоративных целей и ценностей. Чтобы сотрудник воспринял эти цели как свои собственные, он должен для начала их узнать. Например, в «Ингосстрахе», когда стали разрабатывать стратегию бизнеса, основной акцент сделали на ориентированность на клиента и динамичность компании.

«Добиться, чтобы новые ориентиры стали определяющими не только для руководства, но и для персонала - задача не из легких», - делится психолог «Ингосстраха» Татьяна Климентьева. Дополнительная сложность в данном случае заключалась в том, что новые ценности компании не вписывались в традиции, сложившиеся за ее полувековую историю. Впрочем, на такой случай у специалистов есть рецепт: прежде чем предавать гласности корпоративные цели, неплохо провести исследование и выяснить, как сотрудники относятся к традициям компании. «Строить систему внутреннего PR нужно на существующем фундаменте, на культуре и ценностях, уже успевших сложиться в организации, - уверен Кирилл Никифорук. - Не всегда построение на принципе ‘как правильно’ приносит свои плоды».

В «Ингосстрахе» отношение сотрудников к планам руководства выясняли эмпирическим путем. Во время встречи руководителей с персоналом по итогам акционерного собрания председатель совета директоров и генеральный директор сначала сообщили о принятых решениях и причинах, подтолкнувших к ним, сформулировали ориентиры деятельности компании на 1999 год, а затем призвали собравшихся к открытому обсуждению и конструктивной критике программы. В итоге собравшиеся пришли к выводу, что центром программы является финансовый план и что сотрудники должны стать более причастными к его созданию. Формировать годовой бюджет компании решили не «сверху», как обычно, а «снизу». После собрания специалисты финансовой службы провели внутрикорпоративный тренинг под названием «Финансы», и персонал приступил составлению бюджета. Выясняя отношение сотрудников к целям фирмы, руководство по сути дела проводит диагностику корпоративной культуры и узнает, при отсутствии каких факторов лояльность людей к фирме невозможна. Оказывается, их совсем немного, а доминирующих всего три: объективная оценка результатов работы сотрудника, признание его заслуг руководством и коллегами, возможность проявить инициативу. Правда, приоритеты в этой области меняются, и не только в различных видах бизнеса и структурах, но даже в разных подразделениях одной компании. По словам Александра Лопухина, вице-президента «Аэрофлота» по связям с общественностью, в подразделениях, непосредственно отвечающих за безопасность полетов, никакая инициатива приветствоваться не может, зато в отделе маркетинга это ключевой элемент корпоративной культуры. А вот страховой бизнес практически целиком строится на инициативе. «Как правило, все новые направления нашей деятельности возникают вследствие проявленной инициативы, - говорит Любовь Гвоздилина, руководитель центра повышения квалификации «Ингосстраха». - Так появилось страхование профессиональной ответственности, кредитное страхование, комплексное страхование банковских рисков». Простор для инициативы возглавляет список значимых факторов и в любой небольшой компании. Нужная информация рождает доверие Считают, что типичная проблема внутреннего PR, особенно в крупных компаниях, - недостаточная информированность персонала. Следствия - отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Удивительно, что информационный вакуум - беда даже тех фирм, где имеются корпоративные электронные сети, регулярно проводятся совещания, всевозможные корпоративные собрания. По мнению Кирилла Никифорука, разгадка кроется в отсутствии четкой связи между всеми этими мероприятиями и тем фундаментом системы PR, о котором шла речь. Строго говоря, дело не в недостатке информации, а в ее несоответствии значимым факторам. Люди хотят знать не обо всем. Но они всегда желают знать о целях фирмы, о том, как отнесутся к их инициативе, о своем вознаграждении и о возможностях профессионального роста. Обычно хотя бы один названный пункт отсутствует во внутрифирменном информационном меню.

Нужная информация рождает доверие персонала, а оно облегчает проведение в жизнь непопулярных или неоднозначных решений. Многие компании ощутили это во время кризиса. В том же «Ингосстрахе», когда стало ясно, что избежать сокращений не удастся, менеджеры среднего звена сами предложили снизить им зарплату, чтобы предотвратить масштабные увольнения. На жизни «Аэрофлота» гораздо сильнее августовского сказался кризис в руководстве компании, связанный с недавними кадровыми перестановками. Естественно, по коллективу гуляли всевозможные слухи, вплоть до того, что генеральный директор уже уволен. Нараставшую панику подогревали сообщения СМИ. Все это подтолкнуло менеджеров к выпуску корпоративной газеты, где печатался неформальный комментарий событий внутри «Аэрофлота». В одном из номеров был опубликован такой анекдот: «Объявление: лечу нетрадиционными методами. Подпись: Аэрофлот». В газете открыли дискуссии на производственные темы с участием как рядовых сотрудников, так и руководства компании. А в разгар отставок руководителей состоялось собрание трудового коллектива. «На тайное голосование был вынесен вопрос о доверии к действующему генеральному директору, и его поддержали девяносто процентов сотрудников. Фактически директору был дан карт-бланш на проведение реорганизации в высших эшелонах власти», - рассказывает г-н Лопухин. К ошеломляющим результатам привело исследование средних и крупных западных компаний на предмет существующих там систем передачи информации. Оказывается, руководитель, желая довести до сведения своего заместителя какую-либо информацию, может рассчитывать на понимание максимум 60% своего сообщения. А если заместитель станет объяснять то же самое своему подчиненному - до него дойдет не больше половины того, что первоначально хотел объяснить шеф. В результате дальнейшей трансляции самый младший менеджер усвоит лишь 13% первоначального распоряжения. С письменными указаниями дело обстоит еще хуже: их понимание на каждом из уровней управления составит не более 15% от предыдущего.

Что нужно руководителю от персонала: доверие или слепое подчинение? Если первое, речь идет о PR, если второе - о пропаганде, призванной манипулировать мнением внутрифирменной общественности. Впрочем, иногда пропаганду относят к методам PR. По мнению Кирилла Никифорука, выбор метода полностью зависит от того, с кем приходится работать. Например, в коллективе, состоящем в основном из молодежи без высшего образования, занимающейся прямыми продажами, эффективнее использовать именно пропаганду, а в интеллигентном коллективе придется искать компромисс. Бывший председатель холдинга ВПК «МАПО» Александр Безруков во время борьбы за власть в МАПО «МиГ» действовал по классическим законам государственных переворотов. Чтобы заручиться поддержкой коллектива, он использовал инструменты манипулирования сотрудниками. Сначала он перекрыл заводу финансирование, восстановив рабочих против действующего руководства, возглавляемого Вячеславом Кузьминым. Затем сменил директора корпоративной газеты и обесточил радиорубку. Кульминацией стал митинг, где Безруков заявил о своем желании навести на предприятии порядок и выдал всем задержанную им же зарплату. И еще о зарплате - на сей раз пример не столь экзотичный, зато характерный. Вот как «Пепси-Кола» провела PR-кампанию среди персонала, когда стало ясно, что долларовые зарплаты работников придется превратить в рублевые. «Мы объяснили, что компания не собирается уходить из России, - говорит Любовь Галкина, директор по PR,- и чтобы выстоять в кризисных условиях, нам необходимо снизить затраты на персонал до того времени, пока наш бизнес не будет на прежнем уровне». Во всем этом было только одно «но»: были урезаны зарплаты рядовых сотрудников и менеджеров среднего звена, а на оплате труда топ-менеджеров решили не экономить. И хотя «Пепси-Коле» по большому счету уже нечего бояться, поделив персонал на «негров» и «белых», руководство компании заложило основу для будущих конфликтов. Функционально работа по внутреннему PR делится между двумя службами компании: дирекцией по работе с персоналом HR (human relations) и PR-службой. Центральное место занимает руководитель: он задает направление работ и координирует действия двух подразделений. Менеджеры по работе с персоналом обладают ценнейшей информацией о каждом сотруднике и с самого начала ориентируют новичков на принятые в компании правила. «Пиарщики» выполняют организационную и информационную функции, то есть занимаются организацией встреч и собраний, планированием всевозможных внутренних PR-акций, выпуском корпоративной газеты или журнала . В своей статье Ольга Васильева пишет, что в советские времени с коллективами «работали» парткомы и месткомы. Сейчас же на крупных предприятиях есть профсоюзы, но субъекты мелкого и среднего предпринимательства практически не имеют никаких структур, осуществляющих и регулирующих непроизводственные отношения внутри коллектива.

Стоит заметить, что кадровые службы не должны выполнять привычные для большинства нормативно-технические обязанности, прежде всего на них ложиться обязанность снимать нагрузку с руководства, то есть осуществлять внутренний PR, формировать корпоративную культуру в организации, налаживать и контролировать работу вертикальных и горизонтальных связей. Следить за психологическим климатом коллектива, подсказывать руководителям, как лучше осуществлять обратную связь.

\*\*\*

Как правило, чтобы выбрать эффективный способ работы с коллективом, необходимы повседневные комплексные мероприятия и наблюдения, которые только и позволят постоянно оценивать психологическую атмосферу в коллективе и определять проблемные зоны. Работа с людьми во много раз сложнее, чем освоение любой самой современной техники. Здесь наиболее важен личный подход. Это особенно заметно на крупных предприятиях, где важно привить работникам ощущение единства огромного коллектива.

Список использованных материалов.

1. http://www.marketing.spb.ru/read/m9/10.htm «Маркетинговые исследования и бенчмаркинг» Г. Л. Багиев, Е.Л. Богданова. Питерский on-line журнал «Маркетинг»
2. «Связи с общественностью» А. Н. Чумиков. «Дело» 2000
3. http://tbsc.tomsk.ru/Bulletin/issue4/Course.html

Семинар 4: «Организационное развитие» П.Дракер, 1974 г. «Предпринимательство в Томске» №4, Январь 1999 г.

1. http://www.ums.kiev.ua/Apteka/Contribution/s\_216\_45\_221199\_001.asp «Антикризисный маркетинг» Виктория Кидонь. "Еженедельник АПТЕКА" № 45 (216) 2
2. http://www.dvgu.ru/vido/supermarket/Data/ComDir/marketin/ «Курс маркетинга»

Дальневосточный Государственный Университет «Центр Дистанционного Обучения»

1. Курсовая работа Екатерины Медведевой «Менеджмент и Public Relations» (3 семестр 1999 год. Сдавалась М. И. Пискуновой)

В курсовой работе использовались следующие материалы:

1. Алешина Ирина. «Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров». Москва «Тандем», 1997
2. Васильева Ольга. «Внутренний PR. Этот велосипед давно изобретен». «СОВЕТНИК» №6 (42) июнь 1999
3. Ладанов И.. «Психология управления рыночными структурами» Москва 1997
4. Седак Миклуш. «Сущность и содержание теории менеджмента». Международный журнал «Проблемы теории и практики управление» №3\98 (Электронная версия) www.ptpu.ru
5. Материалы круглого стола руководителей PR-отделов ведущих российских компаний и независимых экспертов, проводимой журналом «ИнфоБизнес» (Электронная версия).