



СОЦИАЛЬНО-
ТРУДОВЫЕ
КОНФЛИКТЫ

ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ ПРОФИЛАКТИКИ И РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ



Выпуск
43

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ ПРОФИЛАКТИКИ И РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Издано в рамках Программы получателя субсидии
Министерства труда и социальной защиты РФ в 2023 году

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Выпуск 43

Санкт-Петербург
2023

ББК 659.4+67.405.1

Т38

Авторский коллектив:

Г. М. Бирженюк (научный руководитель), **Т. В. Ефимова**, **М. А. Крылова**,
Д. В. Лобок, **В. Б. Морозов**, **В. Е. Триодин**, **Л. Б. Хазиев**, **В. А. Шуктомова**

Рецензенты:

Д. А. Чуйков, секретарь Федерации независимых профсоюзов России —
представитель ФНПР в Южном федеральном округе;

А. П. Садохин, главный редактор журнала «Культура и цивилизация»,
доктор культурологии, профессор

Рекомендовано к публикации
редакционно-издательским советом СПбГУП

Т38 Технологии связей с общественностью в системе профи-
лактики и разрешения социально-трудовых конфликтов : [кол-
лективная монография] / Г. М. Бирженюк [и др.]. — Санкт-
Петербург : СПбГУП, 2023. — 184 с. — (Социально-трудовые
конфликты ; Вып. 43). — ISBN 978-5-7621-1243-7. — Текст :
непосредственный.

В монографии рассматриваются теоретические и прикладные вопросы использования технологий связи с общественностью как средства профилактики и урегулирования социально-трудовых конфликтов.

Раскрываются сущность и специфика социально-трудовых конфликтов, анализируется коммуникативная природа конфликтного взаимодействия участников трудовых отношений, особенности технологий связей с общественностью как инструмента конфликт-менеджмента, их миротворческий потенциал.

Адресовано специалистам в области связей с общественностью, практикующим конфликтологам, студентам, аспирантам и всем, кто интересуется актуальными вопросами социально-трудовых отношений.

ББК 659.4+67.405.1

ISBN 978-5-7621-1243-7

© СПбГУП, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ КАК СФЕРА РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ТЕХНОЛОГИЙ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	6
1.1. Природа, сущность, структура и виды социально-трудовых конфликтов	6
1.2. Коммуникативные аспекты социально-трудовых конфликтов. . . .	16
1.3. Функции института связей с общественностью (public relations) и их значение в профилактике и урегулировании социально-трудовых конфликтов	26
Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ	31
2.1. Работа с внутренней общественностью. Формирование корпоративной культуры	31
2.2. Развитие корпоративной культуры как направление профилактики социально-трудовых конфликтов . . .	63
2.3. Создание и развитие имиджа организации с точки зрения профилактики конфликтов средствами технологий связей с общественностью	69
Глава 3. ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК РЕСУРС УРЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ	95
3.1. Связи с общественностью как элемент конфликт-менеджмента	95
3.2. Проектный подход как универсальная методика управления социально-трудовыми конфликтами	111
Заключение	140
Литература	142
Глоссарий	149

ВВЕДЕНИЕ

Связи с общественностью (Public Relations, PR)¹ — это инструмент управления информационными потоками, пронизывающими все сферы деятельности организации как внутри, так и за ее пределами. Актуальность использования PR-технологий в системе профилактики и разрешения социально-трудовых конфликтов обусловлена двумя важными факторами. С одной стороны, это резко возросшее значение медиа в вопросе влияния на сознание работников, с другой — большое количество противоречий, возникающих опять же из-за информационной открытости. По этой причине в кризисные периоды инструменты коммуникации, позволяющие быстро реагировать на ситуацию, становятся главным средством обращения к разного рода и масштаба аудиториям. Предметом исследования связей с общественностью в управлении конфликтами являются способы формирования адекватных и своевременных сообщений и каналов, по которым будут транслироваться эти PR-месседжи, а также определение ключевых аудиторий, способных в дальнейшем повлиять на поведение конфликтующих сторон.

Связи с общественностью давно уже не ограничиваются своей изначальной ролью инструментов пропаганды. В условиях прямого доступа к любым информационным источникам общественность в процессе разрешения конфликтов все чаще формирует запрос на открытый диалог между их участниками. Более того, информационная закрытость руководящего звена организации и его неготовность получать обратную связь от сотрудников с помощью популярных средств коммуникации может усилить напряженность в коллективе и привести к эскалации противоречий. Современные концепции связей с общественностью нацелены на гармоничный диалог между субъектом и объектом PR в условиях абсолютной открытости и готовности к взаимодействию, что позволяет эффективнее и оперативнее решать задачи, стоящие перед конфликтологом. Потребность науки в регулярном получении новых знаний о возможностях применения современных средств общественных коммуникаций в конфликтологической практике обусловила введение в образовательные программы по конфликтологии дисциплины «Связи с общественностью» и взрывной рост

¹ В настоящей работе понятия «связи с общественностью» (CO) и Public Relations (PR) используются как синонимы.

числа публикаций на тему социально-трудовых конфликтов в России, прямо или опосредованно обращающихся к PR-технологиям. В то же время руководителям организаций требуются информация о технологиях связей с общественностью и навыки их практического использования в управленческой деятельности, в частности для предотвращения конфликтных ситуаций и разрешения конфликтов, если они все же возникают.

Основная проблема, которая обусловила интерес авторов данного издания к теме «Связи с общественностью в системе профилактики и урегулирования социально-трудовых конфликтов», заключается в том, что, с одной стороны, в арсенале средств и методов профилактики и разрешения социально-трудовых конфликтов технологии связей с общественностью могут играть большую, а в ряде случаев решающую роль. Однако, как показывает практика, сотрудники PR-отделов, не будучи конфликтологами, не могут в полной мере использовать свои технологии в разрешении трудовых конфликтов и, не обладая необходимыми знаниями, порой лишь усугубляют противоречия. С другой стороны, конфликтологи не обладают достаточными познаниями в области связей с общественностью, и это ограничивает арсенал используемых ими средств и методов по профилактике и разрешению социально-трудовых конфликтов.

Цель настоящей работы — уточнение теоретических аспектов связей с общественностью и анализ путей использования технологий PR в управлении социально-трудовым конфликтом на каждой его стадии.

Глава 1

ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ КАК СФЕРА РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ТЕХНОЛОГИЙ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

1.1. ПРИРОДА, СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ВИДЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Использование технологий связей с общественностью в профилактике и урегулировании социально-трудовых конфликтов неотделимо от учета всех аспектов данного феномена, что позволяет в дальнейшем осмыслить его в контексте актуальных в данной ситуации коммуникативных процессов, имеющих внутренние механизмы и внешние проявления, протекающих в сфере труда, где базовым понятием выступают социально-трудовые отношения.

Социально-трудовые отношения — это «объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, направленные на регулирование качества трудовой жизни»¹, где эти отношения не всегда и не сразу выстраиваются гармонично: этапу достижения согласия может предшествовать большое количество разногласий по разным вопросам, возникающим в процессе труда. Такого рода противоречия могут носить разный характер и интенсивность — от небольших обид до забастовок.

Социальные конфликты были рассмотрены намного раньше трудовых. В частности, их природа раскрывается в трудах классиков — Г. Зиммеля, Л. Козера, К. Маркса, Т. Парсонса, П. Сорокина и др. Названные авторы склоняются практически к единому пониманию того, что причиной такого рода открытого столкновения является несовместимость в понимании ценностей, потребностей людей и даже их каждодневных интересов. Обобщая множество дефиниций, автор учебника по конфликтологии профессор Т. Н. Кильмашкина определяет социальный конфликт как «процесс развития и разрешения острых труднорегулируемых противоречий в обществе», который связан «с осознанием людьми своих интересов как членов тех или иных социальных групп в контексте интересов других субъектов»².

¹ Леманова П. В. Социальная политика в управлении развитием человеческого капитала : учеб. пособие. М. : Издат. дом Академии естествознания, 2016. URL: https://monographies.ru/doc/2016/07/file_579200b4af9bb.pdf.

² Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты : учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. С. 6.

В случае несовпадения вышеназванных интересов среди представителей социальных групп возникает борьба, сопровождаемая разрушительными действиями участников по отношению друг к другу. Поскольку в трудовых конфликтах всегда имеется социальный аспект (проявления, связанные с жизнью и отношениями людей в обществе), в научной литературе понятия трудовых и социально-трудовых конфликтов часто отождествляются.

Трудовой конфликт как понятие появился вначале в работах экономистов и социологов, а потом уже в конфликтологической литературе. Одним из первых исследователей социально-трудовых конфликтов можно считать Адама Смита, который в своей ставшей классической работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» источником конфликтов полагает деление общества на классы и экономическое соперничество между ними¹. Разделяя в целом взгляды Смита, Элтон Мэйо, команда которого в течение восьми лет проводила в США социально-психологические эксперименты, получившие название хоторнских, отмечает, что именно дезорганизация на предприятии способна порождать противоречия. Для преодоления конфликтов необходимо установление правил, четко регламентирующих служебные и межличностные отношения. По его мнению, трудовой конфликт не является неизбежным. Он возникает, когда индустрия не интегрирует рабочих в социально организованную структуру предприятия, в «индустриальный мир». Макс Вебер и его последователи в качестве источника конфликтов называли столкновение экономических интересов в производстве, поскольку у рабочих и менеджеров разные интересы относительно заработной платы и интенсивности труда. Каждый работодатель стремится сделать так, чтобы работник трудился много за низкую зарплату, и наоборот — работнику хочется работать мало за более высокую зарплату, с чем не всегда готов согласиться управленец². Р. Дарендорф полагал, что в основе конфликта лежит неравенство властных ресурсов у управляющих и управляемых и поэтому конфликт между властвующими и безвластными будет всегда. В коллективах конфликты неизбежны в принципе, поскольку работники предприятий делятся на две противоположные

¹ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : ЭКСМО, 2007. С. 165.

² Александров Ф. О., Постоленко И. Г. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию // Исследовано в России : электрон. журн. 2002. № 5. С. 311–316. URL: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2002/029.pdf>.

группы — подчиняющие и подчиненные. Проблема заключается в том, что у одних власть есть, а у других ее нет.

Обобщая исследования последних лет, под социально-трудовыми конфликтами (далее — СТК) следует понимать любые взаимодействия с участием членов рабочих коллективов, протекающие или выраженные в форме забастовок и других трудовых протестов. Этому виду конфликта в последние десятилетия были посвящены работы В. В. Адамчука¹, С. В. Александрова², А. Я. Анцупова³, Г. И. Козырева⁴, А. В. Соловьева⁵ и других, где в самом общем виде он понимается как «противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников». Однако более емким в рамках нашего исследования представляется определение Г. С. Таскаева, в диссертационном исследовании которого трудовой конфликт определен как «предельный вариант обострения экономических, организационно-управленческих и психологических противоречий, выражающийся в противоборстве субъектов трудовых отношений, обусловленных противоположностью или существенным различием их интересов, ценностей, целей, мотивов и так далее и предполагающих активные действия, направленные каждым из оппонентов на достижение своих притязаний или намерений»⁶. Трудовой конфликт следует отличать от трудового спора, который представляет собой спор между работником или группой работников и работодателем по поводу условий труда. В зависимости от количества участников Трудовой кодекс разделяет такие споры на индивидуальные и коллективные (гл. 60 и 61 ТК РФ).

¹ Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика и социология труда : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 1999. 407 с.

² Александров С. В. Правовые категории «трудовой спор» и «трудовой конфликт»: способы разрешения // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 3. С. 25–29.

³ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб. : Питер, 2006. 526 с.

⁴ Козырев Г. И. Введение в конфликтологию : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М. : Владос, 2001. 176 с.

⁵ Соловьев А. В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2010. URL: <https://www.dissercat.com/content/kollektivnye-trudovye-konflikty-sushchnost-formy-i-sposoby-preodoleniya-v-sovremennoi-rossii/read/pdf>.

⁶ Таскаев Г. С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ : автореф. дис. ... канд. социологических наук. М., 2008. URL: <https://www.dissercat.com/content/sotsialno-trudovoi-konflikt-na-predpriyatii-ekonomiko-sotsiologicheskii-analiz/read/pdf>.

В специальной литературе для обозначения споров, напряжений и открытого противостояния в сфере социально-трудовых отношений используются понятия «трудовой конфликт», «трудовой спор», «коллективный трудовой спор», «индустриальный конфликт». Нередко они употребляются как синонимы. Часто можно встретить трактовку трудового конфликта как разновидности социального конфликта, но эта точка зрения не вполне безупречна в логическом отношении. Конфликт целесообразно идентифицировать по тому, с кем его участники отождествляют себя. Если конфликт происходит «по горизонтали», то есть между работниками одного уровня, то это сугубо трудовой конфликт. Если же имеют место противоречия между руководством и подчиненными, которые осознают этот конфликт в категориях «мы–они», то это конфликт между социальными группами (или носителями интересов этих групп), и тогда конфликт становится социально-трудовым. Что касается понятий «трудовой спор» и «коллективный трудовой спор», то они пришли в конфликтологию из юриспруденции. В трудовом праве отсутствует понятие «конфликт», а ключевым является понятие «спор». Понятие «индустриальный конфликт» пришло из западной социологической литературы и широкого распространения в научном дискурсе России не получило.

Из приведенного выше разграничения понятий, отражающих суть трудового конфликта, видно, что этот феномен достаточно сложен как для изучения, так и для формирования стратегий, тактик и комплексных программ использования связей с общественностью в контексте управления социально-трудовым конфликтом. Однако проблемы не ограничиваются понятийным уровнем. Дело в том, что трудовой конфликт — это практически всегда многослойное и динамичное явление, которое в процессе развития может менять как свою сущность и форму, так и природу противоречий и позиций конфликтантов.

Например, он может начаться как спор между коллегами относительно методов работы, вклада каждого в результаты трудовой деятельности и т. п. Это сугубо межличностный конфликт и индивидуальный трудовой спор. Далее вокруг каждого участника возникает группа поддержки и спор превращается в групповой. Если руководство встает на сторону одного из спорщиков, то конфликт приобретает характер социально-трудового. Цели конфликта также могут меняться по мере его развития. Так, от поддержки работника, которого безосновательно депремировали, трудовой коллектив может перейти к требованию изменить условия и размеры премирования и далее — вплоть до забастовки, массовых увольнений и т. п.

Многоуровневость трудового конфликта определяется прежде всего многоуровневостью социально-трудовых отношений. Он может происходить:

— на мегауровне — как противоборство основных социальных сил в сфере трудовых отношений, что определяется противоречием между трудом и капиталом (К. Маркс). Такое противоречие выражается в масштабных социальных процессах, от массовых забастовок до революций;

— на макроуровне — как масштабные столкновения, когда в конфликт вступают интересы работников и работодателей в масштабе отрасли (здесь сторонами конфликтов являются руководство отрасли и отраслевой профсоюз), в рамках региона (на этом уровне многие конфликты становятся предметом рассмотрения трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений, в которой представлены государственная власть, работодатели и работники), в пределах предприятия (как правило, выразителем интересов наемных работников выступает первичная профсоюзная организация в лице ее председателя);

— на микроуровне — как противоречия интересов разных категорий работников (например, водителей и врачей службы «Скорой помощи»), различных отделов, бригад (эксплуатационников и ремонтников);

— на межличностном уровне (работник–работник, работник–руководитель и т. п.).

Развитие социально-трудового конфликта, как и его возникновение, зависит от множества объективных и субъективных факторов. К ним относится, прежде всего, конфликтогенность трудового коллектива в целом, которая определяется договороспособностью его рядовых членов и руководства. Люди должны обладать определенными качествами, чтобы не пойти на конфронтацию и найти «мирное» решение. В число таких качеств входит прежде всего умение взвесить ресурсы сторон и правильно оценить шансы решения проблемы посредством конфликта.

В частности, в основе наиболее часто возникающего конфликта в звене «руководитель–подчиненный» лежит базовое неравенство социальных позиций и, соответственно, ресурсов каждой из сторон. Одна сторона — руководитель — определяет широкий круг вопросов жизни второй стороны — подчиненного. Это его материальное положение, режим труда и отдыха, время предоставления ежегодного отпуска, уровень зарплаты и доплат, премирование, выполнение те-

кующих обязанностей, разовых поручений и пр. Подчиненный обязан выполнять распоряжения начальника, то есть подчиняться. «Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований, ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты»¹.

Стороны конфликта могут его разрешить, как говорится, в рабочем порядке, то есть оперативно придя к взаимоприемлемому решению, но могут и проявить принципиальность (часто это просто нежелание договориться), и тогда разногласие может вылиться в коллективный трудовой конфликт, представляющий «силовое динамическое воздействие, которое осуществляется значительным количеством индивидов, социальных групп, на основе действительного или сомнительного несовпадения интересов ценностей или нехватки ресурсов»².

Причины трудовых конфликтов

Причины трудовых конфликтов многообразны, но в их основе всегда лежат определенные противоречия, которые разделяют стороны конфликта и обуславливают их конфликтное поведение.

1. Доступ к каким-либо благам — материальным (зарплата, премии, надбавки, спецодежда, дополнительное питание и пр.) или нематериальным (условия труда, режим труда и отдыха, сменность, время ежегодного отпуска, оценка трудового вклада работника в успех предприятия и т. п.). Все эти вопросы содержат большой потенциал конфликтности, и полностью избежать напряжений и споров по ним практически невозможно.

2. Взаимодействие работников и их групп (бригад, отделов, участков) в процессе трудовой деятельности. Далеко не все аспекты трудовой деятельности поддаются четкой регламентации, контролю и регулированию. Часто имеют место рассогласованность или дублирование функций, искажение важной для совместной деятельности информации, отсутствие культуры общения, различия в опыте и квалификации работников. В связи с этим возникают напряжения и конфликты между работниками по поводу активности каждого

¹ Ануцов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. 6-е изд. СПб. : Питер, 2016. С. 342.

² Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Указ. соч. С. 312.

в процессе общей производственной деятельности, степени заинтересованности в успехе общего дела, вклада в достижение результатов.

Большое значение в возникновении и развитии конфликтов имеют и ролевые противоречия. Каждый работник в процессе труда исполняет ту или иную роль в соответствии как с инструкциями, так и со своими представлениями о должном. В силу указанных противоречий может возникнуть ролевой конфликт из-за того, что субъекты социально-трудовых отношений выполняют плохо согласующиеся друг с другом, а порой и противоречащие друг другу функции. Ролевой конфликт может порождаться также различиями представлений конфликтантов относительно того, как должны исполнять свои роли коллеги.

3. Разногласия по организации труда, содержанию трудовых процессов, применяемым приемам и методам, технологиям. В основе такого конфликта, как правило, лежат позитивные мотивы. Каждая из сторон имеет свои представления о предмете труда и путях оптимизации трудового процесса. Эти взгляды расходятся и возникает конфликт.

4. Разграничение ответственности, неверная трактовка виновного поведения. Эту причину можно рассматривать как разновидность организационного конфликта. Процесс труда сопряжен с различными ситуациями сбоев, нарушений рабочего цикла, аварий, кризисов, разрешение которых требует оперативных нестандартных действий и административного реагирования в отношении виновных. Это порой сложно сделать объективно и так, чтобы и виновный и все остальные признали правомерность принимаемых решений. В итоге также возникает межличностный конфликт, который может перерасти в коллективный спор.

5. Условия труда. Делятся на основные (продолжительность рабочего дня и недели, оплата труда — ее размер, периодичность, надбавки и премии и пр.) и неосновные (очередность ухода в основной отпуск, состояние и оснащенность рабочих мест, скученность работников в помещении, интенсивность и формы трудовых контактов). Если основные условия труда регулируются Трудовым кодексом РФ и уточняются в коллективном договоре, то все остальные условия разнообразны и их нарушение может вызывать недовольство работников, которое со временем перерастает в открытое противостояние вплоть до конфликта.

6. Совместимость работников и взаимозависимость выполняемых задач. Современный труд по большей части носит коллективный ха-

рактар, причем это имеет место и при дистанционной работе, когда люди территориально отделены друг от друга. Хотя они работают поодиночке, деятельность каждого нацелена на решение общих задач, и от эффективности одного зависит эффективность многих. В условиях контактной работы это тем более очевидно. Любая организация представляет собой систему, где элементами выступают люди и группы людей (бригады, отделы, цеха, филиалы). Эти элементы взаимозависимы: при неэффективности одного или группы страдает общее дело, что в итоге может стать причиной конфликта.

Кроме того, в трудовом процессе контактируют работники, имеющие существенные различия в своих возрастных, социальных, психологических, социокультурных характеристиках. Сегодня в одном коллективе часто присутствуют представители трех поколений, относящихся к разным историко-культурным стратам: «советское» поколение, сформировавшееся в годы советской власти и тех представлений о труде, его ценностях, жизненных целях, которые доминировали в период их становления; поколение 1990-х годов, которое формировалось в условиях распада прежней административной системы и социалистической экономики, деформации культурных ценностей, экономических механизмов, идеологии, становления рыночной экономики в ее не самом лучшем варианте; молодое поколение, которое только пришло в сферу труда из вузов, колледжей, училищ. Это порождает существенные конфликты между представителями данных групп и между группами, обусловленные различиями в ценностях, смысловых стратегиях, трудовом поведении различных субъектов труда. Здесь налицо как конфликт поколений, так и конфликт ценностей.

Большую роль в возникновении конфликтных ситуаций играют различия в целях. Здесь могут быть два варианта:

— цели структурных подразделений различаются, и каждое пытается реализовать их за счет других, а причина конфликта — недостаточно четкое и обоснованное распределение функций и ответственности, обязанностей, полномочий, ресурсов структурных подразделений;

— различаются цели отдельных работников.

Нередко личностная и групповая несовместимость целей проявляется в экономическом поведении и отношении к труду: одни ориентируются на минимум активности и максимум вознаграждения, другие — на максимум активности и максимум вознаграждения, третьи — на минимум активности и минимум вознаграждения.

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению в ущерб всей организации. Причиной конфликта, как правило, является и то, что функции, средства, обязанности, власть, ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам.

7. Социальные, этнические, религиозные, расовые, политические различия. Трудовой коллектив крайне редко бывает однородным по этим показателям. Ситуация усугубляется как высокой миграцией внутри страны, так и межстрановыми трудовыми коммуникациями в виде мигрантов из бывших советских республик. Низкий уровень толерантности, значимые различия в характеристиках работников, обуславливающие их трудовое поведение, порождают многочисленные конфликты по этническим, религиозным, расовым, политическим мотивам, происходящие в сфере труда.

8. Лидерство. Объективные законы формирования и функционирования трудового коллектива обуславливают наличие в нем лидеров, аутсайдеров, «середняков». В социально-трудовых отношениях всегда присутствуют различные формы соперничества, борьбы за лидирующие позиции, доминирования. Это соперничество может быть позитивным (за лучшие результаты труда, предложение инноваций, рационализаторство и т. п.) или негативным (например, с целью «свержения» неформального лидера путем распространения порочащей его информации), но в любом случае такое соперничество за лидерство может вылиться в достаточно острый конфликт.

Для выработки конкретных стратегий разрешения социально-трудового конфликта надо обратить внимание еще на ряд факторов:

1) масштаб конфликта, который определяется, прежде всего, числом непосредственных участников и затронутых конфликтом индивидов, шириной конфликта (отдел, цех, предприятие, группа предприятий, отрасль, регион и т. д.), количеством сторон и позиций в конфликте. Чем больше сторон конфликта, тем сложнее воздействие на них с учетом их специфики;

2) длительность конфликта, в том числе его отдельных стадий — предконфликтной, начальной, кульминации, разрешения и постконфликтной. По критерию темпоральности конфликты делятся на затяжные (продолжительные или имеющие отдаленные во времени причины) и кратковременные (возникающие и разрешающиеся в счи-

танные дни или часы). Длительные конфликты более опасны, чем кратковременные, поскольку в них конфликтные отношения кристаллизуются и закрепляются в виде привычных форм поведения (паттернов). Степень сложности урегулирования конфликтной ситуации на ранних стадиях значительно меньше, чем в ситуации «зрелого» конфликта, или его высшей точки, когда появились первые результаты его разрушительного воздействия на производство, людей, отношения;

3) степень новизны конфликта. Конфликт может носить «стандартный» характер по своему источнику (то есть повторяться), и в этом случае он будет проходить в менее острой форме и по знакомому сценарию. Пути его урегулирования могут быть основаны на предыдущей практике. Но конфликт может быть и новым, и тогда сложность его урегулирования возрастает многократно;

4) степень объективности или субъективности причин конфликта. Источником объективных причин социально-трудовых конфликтов часто выступают пробелы в трудовом законодательстве, экономические кризисы, другие внешние причины (например, пандемия). Эти конфликты наиболее сложны для урегулирования, так как требуют решений на уровне отрасли, региона или страны. Однако если участники таких конфликтов осознают его источники, они могут отнестись к проблеме более спокойно, конструктивно.

Если же в основе конфликта лежат субъективные факторы, то его урегулирование сильно усложняется. Факторы, о которых говорилось выше (психологические черты работников, их темперамент, вкусы, культуры, политические и религиозные взгляды, приверженности и т. п.), могут выступать в качестве ведущей причины трудового конфликта, но могут и наслаиваться на объективные источники конфликта. Все это усложняет как его анализ, так и выбор правильной стратегии управления конфликтом. Иногда конфликтам способствует даже высокий уровень культуры людей — из-за их более принципиального отношения к делу¹;

5) уровни, на которых возникает конфликт, — горизонтальный (между равными по рангу и статусу участниками, например между работниками одной бригады, цеха) или вертикальный (между ниже- и вышестоящими субъектами). В ряде случаев имеет место смешанный конфликт, когда в нем представлены и те и другие социальные силы и субъекты трудовых отношений.

¹ Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Указ. соч. С. 390.

Наконец, на остроту, продолжительность и другие параметры конфликта влияет количество факторов, обусловивших его возникновение и развитие. Однофакторный конфликт возникает из-за одного противоречия, многофакторный обусловлен двумя и более причинами. Иногда это вызывает кумулятивный (накопительный) или синергетический (взаимоусиливающий) эффект, когда причины накладываются друг на друга, тем самым усиливая конфликтное противостояние и приводя к эскалации.

1.2. КОММУНИКАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Термин «коммуникация» происходит от латинских слов *communicatio* — «сообщение, передача» и *communicare* — «делать общим, беседовать, связывать, сообщать, передавать»¹: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Поэтому коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов². Коммуникация представляет собой не только прием и передачу информации, но и создание некой общности, определенной степени взаимопонимания между участниками, предполагающего необходимость обратной связи, взаимного наложения сфер личного опыта, особенностей генерирования смысла в коммуникативном взаимодействии. В процессе коммуникации информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается реципиентами³.

Любой конфликт, в том числе социально-трудовой, представляет собой коммуникативный феномен. А. Я. Кибанов отмечает: «коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не только принята, но и понятна и осмыслена. Коммуникативное общение как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возни-

¹ Бориснёв С. В. Социология коммуникации : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ, 2003. С. 6.

² Голуб О. Ю., Тихонова С. В. Теория коммуникации : учебник. М. : Дашков и К°, 2016. С. 107.

³ Андреева Г. М. Социальная психология : учеб. пособие. М. : Аспект Пресс, 2016. С. 144.

кают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной недопонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения»¹.

Коммуникация является важным элементом на доконфликтной стадии, когда у сторон выявляются различные позиции по тем или иным принципиальным для них вопросам. Полнота, качество, направленность, содержание и другие характеристики коммуникации влияют на дальнейшее развитие событий — либо урегулирование ситуации без вступления в конфликт, либо его развитие. На стадии конфликтного противостояния коммуникация (как письменная, электронная, так и устная) выступает главным средством информирования другой стороны о своей позиции. Наконец, примирительные процедуры также основаны на коммуникации. Это либо прямые переговоры, либо переговоры с участием посредника, либо переговоры по специальной процедуре — медиация.

Коммуникация — это информационное взаимодействие субъектов, в нашем случае — в предконфликтной или конфликтной ситуации. В процессе коммуникации важную роль играют: степень уверенности участников взаимодействия; их ценностные ориентации, интересы, адекватность представлений о других участниках коммуникации, отношение к ним; условия информационного обмена и степень равноправности сторон; технологическая оснащенность информационного обмена, полнота и объективность информации о конфликтной ситуации и предмете спора.

Именно от качества коммуникации в организации зависит, насколько вероятно возникновение противоречий и как быстро можно будет предотвратить назревший конфликт.

Коммуникация, как отмечалось выше, по определению есть нечто такое, что способствует договоренности двух и более лиц. Задачи коммуникации:

- обеспечивать эффективность обмена информацией между членами трудового коллектива по актуальным вопросам труда, его условий, а также других сфер жизнедеятельности — бытовой, досуговой и пр.;

- содействовать гармонизации отношений между членами коллектива в процессе обмена информацией путем налаживания между ними плодотворного диалога на основе готовности людей свободно участвовать в коммуникации;

¹ Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов [и др.]. М. : Дрофа, 2015. С. 204.

— в целях координации задач и действий людей в коллективе организация процесса коммуникации должна быть направлена на создание специальных информационных каналов, позволяющих передавать сообщения между ее участниками. Такие каналы могут представлять собой как непосредственное общение (лицом к лицу), так и опосредованное, например с помощью переписки, радиотехнических приспособлений или путем обращения к целевым аудиториям средствами связей с общественностью;

— регулировать и совершенствовать информационные потоки как внутри организации, так и за ее пределами на основе грамотного планирования и организации.

Коммуникации в организации имеют свою иерархию (табл. 1), определяющую направление и содержание информационных потоков, которые могут «наталкиваться» на те или иные барьеры коммуникации и становиться в итоге источником или стимулятором конфликтов.

В зависимости от каналов коммуникации можно выделить:

— формальные коммуникации, использующие официальные каналы коммуникации;

— неформальные коммуникации, использующие неофициальные каналы коммуникации¹.

Одной из форм неформальной коммуникации, играющей существенную роль в жизни организации и выступающей порой как самостоятельный фактор, являются слухи. Слухи могут нанести организации непоправимый урон. Чтобы противостоять слухам, целесообразно:

— предоставлять точные факты, ссылаясь на достоверные источники;

— не пересказывать слух при его опровержении;

— обращаться за поддержкой к неформальным лидерам;

— устранять причины появления слухов;

— начинать противодействовать слухам как можно раньше;

— лично предоставлять факты².

¹ Лосев К. В. Коммуникационный менеджмент : учеб. пособие. СПб. : ГУАП, 2016. С. 35.

² Там же. С. 42.

Таблица 1

**Иерархические отношения в организации:
коммуникация и ее барьеры¹**

Виды	Содержание сообщений	Возникающие барьеры
Нисходящие	Начальство отправляет сообщения подчиненным: — постановка задач подчиненным; — информирование об изменениях в политике организации; — сообщение новостей о деятельности организации и т. п.	— неполнота сообщений; — несвоевременность сообщений; — отсутствие обратной связи и, как следствие, отсутствие социальной поддержки со стороны
Восходящие	Подчиненные отправляют сообщения руководству: — получение обратной связи от руководителя; — предоставление отчетов о выполнении работы; — инициативы и предложения о повышении эффективности применяемых методов; — мнения о причинах возникающих проблем и т. п.	— недостаточность передаваемых данных, необходимых для принятия решений; — медленная передача сообщений; — сокрытие от руководства необходимой информации; — искажение информации в свою пользу
Горизонтальные	Сотрудники одного уровня отправляют сообщения сотрудникам того же уровня организационной иерархии: — обмен информацией по интересующим обе стороны вопросам; — внутренние «заказы» на предоставление услуг внутренними подрядчиками; — обратная связь о результатах взаимодействия	— нежелание делиться срочной и важной информацией; — нежелание воспринимать соседние отделы в качестве внутренних клиентов или подрядчиков, сокрытие от них необходимой информации, отсутствие обратной связи о результатах взаимодействия

Невербальные коммуникации

Помимо вербальной коммуникации, которая предполагает использование слов, существуют различные невербальные коммуникации. Их роль очень велика, поскольку при правильном распознавании невербальных сигналов руководитель может «прочитать» вытесняемую информацию о проблемных (или, наоборот, позитивных) сторонах деятельности организации. К невербальным способам коммуникации относятся жесты, мимика, поза, походка².

¹ Чамкин А. С. Основы коммуникологии (теория коммуникации) : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2015. С. 119.

² Там же. С. 48.

Коммуникативный процесс может быть представлен в виде схемы¹ (рис. 1).

С точки зрения теории коммуникации организация и ее коллектив представляют собой коммуникативную сеть с устойчивыми коммуникативными каналами, по которым информация циркулирует от источника к получателю. Передаваемая информация — сообщение — движется по каналу информации к реципиенту (получателю). При этом в силу разных причин на этом пути может возникать информационный шум (неточности, неполнота, искажение информации), что влияет на ее содержание и восприятие получателем. Дефекты в каналах информации влекут за собой дефекты кодирования или декодирования сообщений, что может привести к различным напряжениям и спорам вплоть до конфликтов. В ситуации начавшегося конфликта дефекты каналов информации становятся конфликтогенными факторами, то есть способствуют развитию конфликта.

В процессе коммуникации образуются коммуникативные сети:

- сеть полной системы (весь коллектив и все получатели за его пределами);
- коммуникационная группа (от 5 до 20 членов, иногда больше);
- личностная сеть — связь одного индивида с другими (бывает радиальной и взаимосвязанной: индивид взаимодействует с другими лицами, не контактирующими либо контактирующими между собой)².

Коммуникативные сети можно условно разделить по другому критерию на две группы: структурные и межличностные. Структурные коммуникации — это информационные потоки, которыми связываются между собой отдельные структурные подразделения: руководство с менеджерами среднего звена, менеджеры с работниками, подразделения между собой. Если эти коммуникации упорядочены и регулируются документами, регламентирующими структуру, частоту, периодичность и другие характеристики сообщений, то предприятие функционирует нормально и конфликты на уровне этих коммуникаций, как правило, очень редки. Если же имеет место неопределенность во взаимоотношениях структурных подразделений организации, письменные приказы и распоряжения руководства подменяются устными, противоречат друг другу, это приводит к ослаблению и хаотизации

¹ Джозелл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2015. С. 382.

² Дзялошинский И. М., Пильгун М. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров. Люберцы : Юрайт, 2016. С. 243.

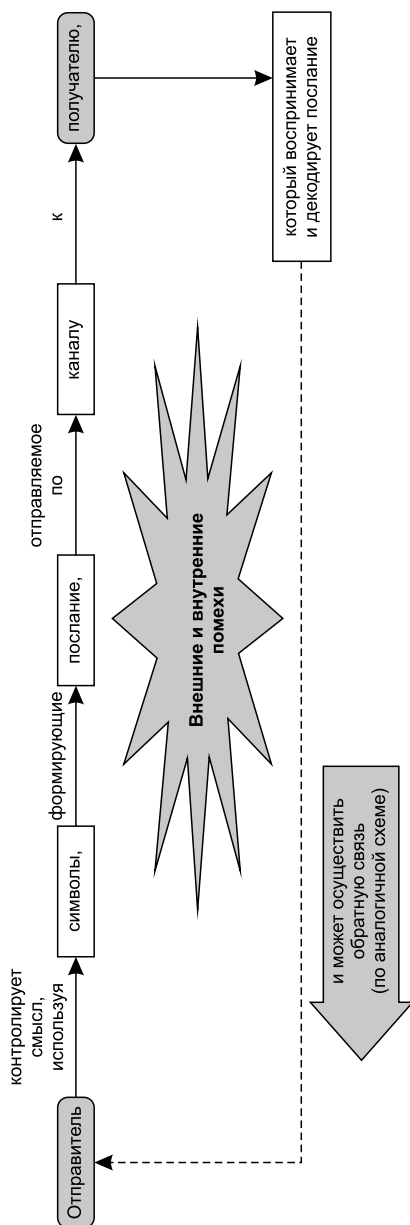


Рис. 1. Коммуникативный процесс

Источник: Джозелл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2015. С. 560.

горизонтальных связей между подразделениями, менеджмент и рядовые работники не вполне понимают, каких действий от них ожидают. Возникает информационный голод, «утоляемый» слухами, либо перенасыщенность противоречивой информацией. Далее неизбежны сбои в работе, обвинение невиновных и в конечном счете — вертикальные и горизонтальные конфликты. Барьеры коммуникации являются универсальным конфликтогенным фактором.

Барьеры коммуникации

1. *Искажение сообщений*, когда циркулирующая в организации информация не соответствует реальной ситуации. Искажения могут быть:

— непреднамеренными, обусловленными дефицитом исходной информации, неясностью ситуации, ее динамичностью, когда информация стремительно устаревает и перестает соответствовать реальности;

— сознательными, которые представляют особую опасность с точки зрения обострения предконфликтной ситуации и ее перехода в состояние конфликта. Сознательное искажение информации обычно довольно быстро распознается ее получателями в различных звеньях коммуникативной цепи, а далее может начаться саботаж распоряжений начальства, построенных на такой информации, стремление работников утвердить в качестве приоритетной свою информацию.

2. *«Редактирование»* (фильтрация информации). В этом случае до получателей (персонала) доводится лишь часть информации, зачастую изначально искаженная. Это выражается в упрощении информации, что приводит к смысловым потерям и воспринимается персоналом как оскорбление, неуважение к рядовым работникам, попытка обмана и в итоге приводит к конфликтному противостоянию участников социально-трудовых отношений.

3. *Информационные перегрузки*. Речь идет о сознательном избыточном информировании руководством членов трудового коллектива. При этом преобладают второстепенные элементы, призванные скрыть суть принимаемых непопулярных решений. При этом обычно рассчитывают на то, что члены организации не разберутся в сути дела, обратят внимание на малозначимые моменты и проигнорируют действительно важные. Однако нередки ситуации, когда руководитель получает разнородную, слабо упорядоченную информацию и на ее основе принимает решения, которые коллектив принять не может. Все это также ведет к конфликтам.

4. *Инфраструктурные проблемы коммуникации.* При избыточном количестве уровней управления информация в ходе ее движения как сверху вниз, так и снизу вверх теряется и искажается. В итоге возникают конфликты. Близкий к этому эффект получается тогда, когда отсутствуют горизонтальные коммуникации (между отделами, подразделениями) и все строится только на вертикальных связях. При наличии вялотекущих конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации такая система коммуникации провоцирует дальнейшее усиление противостояния между подразделениями и сотрудниками.

Межличностные коммуникации во многом испытывают проблемы, порождаемые структурными коммуникациями. «Раскачивают» ситуацию различные личностные факторы — культурные, этнические, психологические и т. п.

В литературе выделяют и другие основные причины неэффективной коммуникации: недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций; отсутствие у организации обратных связей; неблагоприятный психологический климат в коллективе. К неверному восприятию и умышленному искажению информации приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками и личностные моменты: предвзятость отдельных работников относительно мнения окружающих, стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.¹

Проблемы коммуникации на разных стадиях конфликта

На первой стадии, которая характеризуется возникновением конфликтной ситуации, то есть представляющей собой сумму значимых условий для проявления противостояния отдельных людей или их групп, можно зафиксировать ряд факторов, которые способствуют превращению ситуации в конфликт. Это, во-первых, плохое циркулирование информации в организации, информационный шум, разбалансировка в информационном обмене (то есть разница в качестве и количестве информации, которой обмениваются между собой части системы), недостаток взаимопонимания и взаимоподдержки в коллективе, обусловленные низким уровнем корпоративной культуры. Во-вторых, это авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений. Все это находит

¹ Конушкина А. О., Федорова А. В. Современные коммуникации: организационный подход // Инновационная наука. 2015. № 3. С. 251.

выражение в распорядительных документах, становится предметом обсуждения в коллективе, порождает чувство протеста и далее конфликт. В-третьих, на данной стадии большую роль играют личные качества работников. Несовместимые системы ценностей, различные цели трудовой деятельности и формы самореализации в трудовом коллективе, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива и тому подобное — все это сказывается на коммуникациях, стиле общения, уважении, учете мнений коллег. В итоге в организации накапливаются противоречия и зарождается социально-трудовой конфликт.

На второй стадии происходит развитие событий и конфликт становится очевидным для его участников. Это часто сопровождается формированием позиций по отношению к конфликту, принятием участниками точки зрения, противоположной мнению противной стороны. Далее следует изменение взаимоотношений, стиля и содержания коммуникаций между участниками конфликта, возникает напряженная обстановка, многие участники и группы поддержки испытывают психологический дискомфорт.

Третья стадия — кристаллизация конфликта. Она характеризуется высокой информационной насыщенностью. В ходе интенсивной коммуникации участники формируют ту или иную стратегию разрешения конфликтной ситуации. Стратегии разрешения конфликта могут быть различными, но все они предполагают ту или иную тактику коммуникации, эффективную для реализации избранной стратегии:

- конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны. Такая коммуникация имеет характер ультимативных требований и всегда деструктивна;

- сотрудничество, предполагающее максимальное стремление удовлетворить интересы всех сторон конфликта. В этом случае коммуникация носит конструктивный характер;

- избегание, когда стороны не желают признавать наличие конфликта, но пытаются избежать коммуникации с теми, кто имеет противоположную точку зрения;

- приспособление, в ходе которого коммуникация строится так, чтобы максимально полно понять интересы другой стороны и попытаться совместить с ними собственные интересы;

- компромисс, то есть стратегия поиска и нахождения варианта, позволяющего поступиться частью требований к противной стороне при условии учета оппонентами интересов другой стороны. В ходе

конструктивной коммуникации уточняется позиция каждой из сторон, определяются точки совпадения позиций, вопросы, в отношении которых возможно соглашение, намечаются границы компромисса и конфликт разрешается во имя общих интересов.

Четвертая стадия конфликта характеризуется переходом от вербальной коммуникации к реальным действиям, тем или иным формам протестного поведения. Коммуникация на этом этапе может стать катализатором протестных действий, придать им контролируемые или неконтролируемые формы, но может и сыграть роль ингибитора путем апелляции к здравому смыслу протестующих, разъяснения возможных путей возврата к переговорам и т. п.

Пятая стадия — завершение конфликта, которое может повлечь за собой позитивные или негативные последствия. Как бы то ни было, на данном этапе коммуникации играют важную роль. В случае позитивного исхода конфликта информацию о его итогах нужно упорядочить и правильно донести до участников, закрепляя тем самым в сознании членов коллектива его конструктивный характер, ценный опыт решения сложных вопросов, роль в сплочении коллектива. В случае же негативного исхода конфликта коммуникация должна способствовать сглаживанию последствий конфликтного противостояния, минимизации влияния конфликта на жизнедеятельность коллектива, восстановлению нарушенных связей.

Качество коммуникации в коллективе во многом зависит от уровня менеджмента в организации. Так, например, любой процесс управления компанией подразумевает обязательное выполнение принципа четырех общих функций — планирования, организации, мотивации и контроля. Уровень гармонии в трудовых отношениях работников будет зависеть от того, насколько хорошо реализуется каждая из этих функций. Также необходимо отметить, что коммуникации в менеджменте осуществляют связь между названными функциями, поскольку они обеспечивают донесение деловой информации и обратную связь на всех этапах управленческого цикла. Например, планирование предполагает оптимальное распределение менеджером необходимых для реализации целей организации ресурсов, а функция организации создает необходимые условия, определенные на стадии планирования. Слаженность действий возможна тогда, когда в ходе коммуникации была достигнута полная договоренность. И наоборот — неправильно понятые задачи могут повлечь за собой низкую эффективность менеджмента организации и даже ее крах. Кроме того, неспособность руководителя грамотно выстраивать коммуникации

на любом из этапов управления может порождать противоречия между людьми, конфликты интересов и ценностей, которые в конечном счете выливаются в прямые столкновения между группой работников и управленцами.

Таким образом, роль дефектов коммуникации в возникновении и развитии социально-трудовых конфликтов чрезвычайно велика. В связи с этим анализ коммуникативных процессов (их содержания, направленности, скорости и других параметров), а также их оптимизации на основе специальных технологий приобретают особое значение. Эти задачи могут выполнить технологии связей с общественностью.

1.3. ФУНКЦИИ ИНСТИТУТА СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (PUBLIC RELATIONS) И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В ПРОФИЛАКТИКЕ И УРЕГУЛИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Управление конфликтом можно представить как систему действий, направленных на его прогнозирование, профилактику, а также воздействие на процесс конфликта и на поведение участников (сторон) конфликта с целью минимизации неизбежных экономических, социальных и иных потерь.

В системе профилактики и урегулирования конфликтов используется ряд подходов, технологий и механизмов — экономических, организационных, правовых, психологических и других, а также множество их комбинаций. Это можно проиллюстрировать на рис. 2 (правый столбец)¹.

Особое место в системе профилактики и урегулирования социально-трудовых конфликтов принадлежит технологиям связей с общественностью. Это обусловлено тем, что система связей с общественностью (PR) — это не что иное, как изучение различной информации (в данном случае имеющей отношение к конфликту и конфликтной ситуации), генерирование информации, управление информационными потоками. Все это нацелено на оптимизацию информационного поля конфликта и его урегулирование либо на снижение напряженности. Наряду с информацией как таковой технологии PR особое внимание уделяют ее источникам и целевым аудиториям.

Конечные цели применения PR-технологий различны: это может быть налаживание позитивных отношений между организацией и ее

¹ Гагаринская Г. П., Дыкина С. З. Управление трудовыми конфликтами организации (методология и практика) : монография. М. : Мир науки, 2019. С. 51.

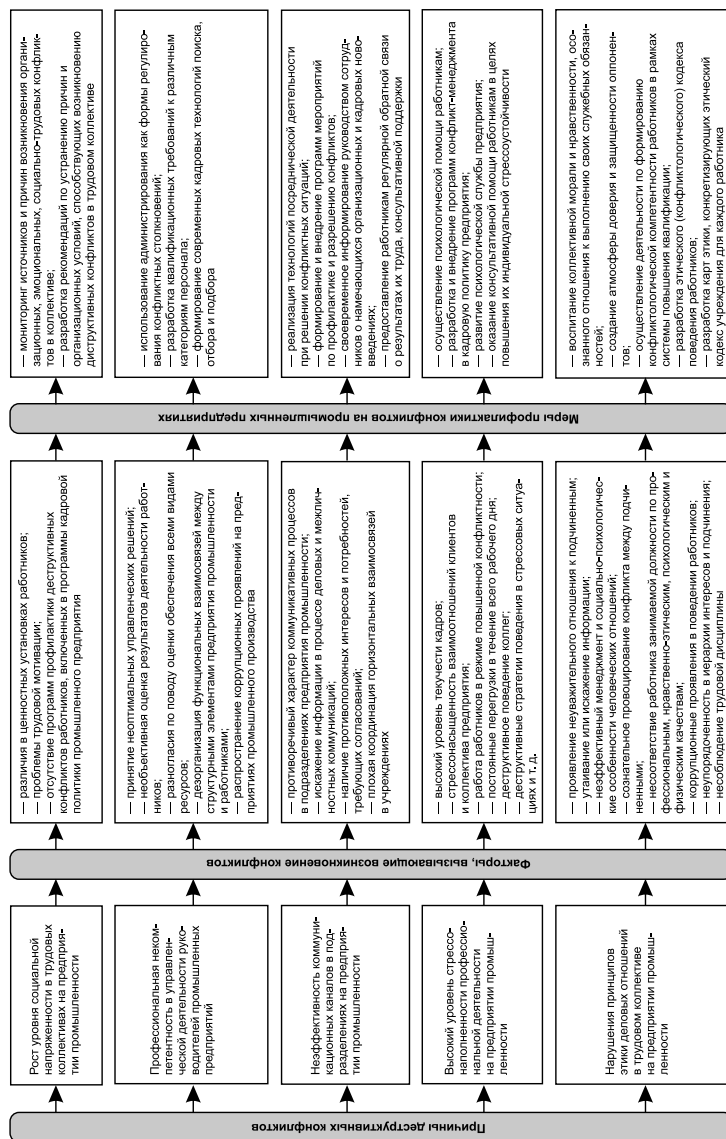


Рис. 2. Причины социально-трудовых конфликтов и меры по их урегулированию

внешней и внутренней целевыми аудиториями, формирование благоприятного имиджа организации в глазах общественности, укрепление ее репутации.

В ситуации напряжения отношений в организации, нарастания социально-трудового конфликта, превращения его в реальный конфликт направления и задачи связей с общественностью не только приобретают особое значение, но и модифицируются под возникающие конкретные ситуации, требующие профессионального реагирования.

Основные направления PR-деятельности в контексте конфликтологической проблематики:

- разработка и практическая реализация мер по формированию и развитию корпоративной культуры организации, которая объективно выступает фактором снижения конфликтности трудовых отношений, сглаживания незначительных противоречий и разногласий, которые в отсутствие корпоративной культуры могут привести к реальному конфликту;

- реализация комплекса технологий по формированию и укреплению благоприятного имиджа организации, который снижает конфликтность ее внутренней среды и в ситуации конфликта выступает ресурсом для организации кризисных коммуникаций;

- минимизация издержек, которые порождаются кризисной ситуацией и ее проявлениями в отношении организации, компании, ее продукции, предоставляемых услугах, за счет целенаправленного формирования общественного мнения, отражающего подлинные события и реакцию на них руководства и трудового коллектива;

- интенсификация контактов со средствами массовой коммуникации, государственными и муниципальными органами власти, партнерами, общественными организациями с целью формирования у их представителей адекватной картины происходящих конфликтных процессов, опережения различного рода слухов и домыслов;

- мониторинг СМИ, социальных сетей, других источников, отражающих общественное мнение о конфликтной ситуации, определение социальных сил поддержки, прогнозирование возможных изменений общественного мнения с целью определения оптимальных путей и средств воздействия на общественность для снижения репутационного вреда, объективно причиняемого как самой ситуацией, так и ее отражением в сознании различных групп общественности;

- взаимодействие с конфликтологическими центрами и отдельными конфликтологами и организация консультирования по проблемам управления ситуацией социально-трудового конфликта.

Конфликтологические аспекты использования механизмов связей с общественностью накладывают свой отпечаток на ведущие принципы данной сферы социальной практики. Эти принципы можно интерпретировать следующим образом:

— принцип открытости в коммуникационной политике и построении взаимоотношений организации с различными группами общественности создает предпосылки для повышения кредитности (доверия) информации, которая в кризисной ситуации направляется во внешнюю коммуникационную среду;

— принцип ориентации на человека, учета его индивидуальности побуждает к выстраиванию сообщений, ориентированных на потребности, интересы, запросы, актуальные для конкретных людей, задействованных в конфликте;

— принцип проектного подхода к планированию и реализации антикризисных программ с учетом общественных интересов позволяет видеть проблему конфликта во всей ее целостности, выделять источники проблемы, ее движущие силы, ставить цель деятельности и задачи, отбирать средства решения на основе PR-технологий, увязывать их с другими методами управления конфликтом, предвидеть возможные риски;

— принцип учета объективных закономерностей зарождения, формирования и функционирования массового сознания, отношений между людьми, организациями, фирмами и общественностью создает прочную научно-методическую базу разработки и реализации антикризисных программ;

— принцип непрерывности коммуникации с целевыми аудиториями позволяет укрепить доверие к этой информации. В ситуации кризиса именно доверие аудитории к информации, генерируемой организацией, выступает в качестве ресурса для воздействия на эту аудиторию в рамках антикризисных программ.

Таким образом, функции связей с общественностью (public relations) в профилактике и урегулировании социально-трудовых конфликтов можно в обобщенном виде представить следующим образом:

1) *аналитико-прогностическая функция*. Ее реализация связана, с одной стороны, с выработкой целостной коммуникативной политики организации, включая ее стратегию и тактику, с оценкой общественного мнения. С другой стороны, данная функция позволяет отслеживать точки напряжения отношений в коллективе организации, неформальные информационные потоки (слухи), прогнозировать

развитие тех или иных конфликтных ситуаций, прогнозировать негативные и позитивные последствия трудовых конфликтов;

2) *организационно-технологическая* функция предполагает как текущую работу по проведению специальных мероприятий (пресс-конференции, круглые столы, семинары для прессы, выставки, конференции и пр.), информационных кампаний, так и деятельность в ситуации социально-трудового конфликта по выработке и реализации комплекса мер по урегулированию конкретного конфликта;

3) *информационно-коммуникативная* функция также реализуется в двух режимах. В ходе нормального функционирования организации это поиск, упорядочение, отбор и трансляция в адрес контактных сред информации, которая позволяет довести до целевых групп те или иные факты и мнения, способные повлиять на взаимоотношения с партнерами, органами власти, СМИ и другими субъектами, а также поддерживать нормы корпоративной культуры внутри организации, социально-психологического климата трудового коллектива. В ситуации социально-трудового конфликта данная функция реализуется в форме выработки стратегии и тактики информационной деятельности, подготовки и распространения информации о конфликте для каждой из целевых групп аудитории;

4) *консультативно-методическая* функция. В условиях конфликта эта функция реализуется в форме конфликтологического консультирования, корректировки стратегии информационной работы, разработки предложений по формированию новых каналов информирования общественности и их контента.

Глава 2

ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

2.1. РАБОТА С ВНУТРЕННЕЙ ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Говоря об основных направлениях деятельности по управлению процессом оптимизации корпоративной культуры как технологии предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов, целесообразно обозначить три уровня, включающих в себя рассмотренные выше уровни самой корпоративной культуры:

- уровень личности, отражающий индивидуальное восприятие ситуации отдельными членами коллектива и складывающийся из категорий общности, направленных на сплоченность «я» и «мы»;

- уровень коллектива, складывающийся из установок, норм, правил, ценностей, традиций, получивших признание всех участников рабочей группы;

- уровень отношений, демонстрирующий особенности внешнего взаимодействия двух предыдущих уровней.

Таким образом, именно фактор давления среды обеспечивает формирование большей части элементов корпоративной культуры. Средовой фактор отражен в миссии организации, условия среды во многом формируют командный дух, стили руководства и лидерства. Благодаря давлению среды корпорация формирует задачи для служб Human Resource (HR), которые, в свою очередь, создают и определяют процессы социализации в виде инкорпорации человека. Отталкиваясь от внешних и внутренних условий службы, PR формируют стратегии делового взаимодействия и внутренний климат. Именно такая взаимосвязанность PR и HR создает не только фирменный стиль, придавая индивидуальность и узнаваемость конкретной корпоративной культуре, но и ее конфликтостойчивость.

Руководствуясь законом Парето, можно утверждать, что в любой организации 80 % работы выполняют 20 % сотрудников. В их число, по мнению экспертов, входит так называемая группа риска — часть активно работающего персонала. Получается, что все внутренние культурные установки организации обращены главным образом к сознанию индивида, который в идеале должен разделять ценности,

нормы и правила функционирования компании как на формальном, так и на неформальном уровне. Однако если сотрудник вдруг нарушит формальные корпоративные правила, то с наибольшей вероятностью модель управления позволит ему остаться на своей должности. Но если работник не способен воспринимать и соблюдать неписаные нормы корпоративной культуры, то в большинстве случаев он будет уволен.

Трактовка определения корпоративной культуры имеет ряд подходов, отличающихся по формам и целям внешних факторов адаптации и внутренних установок интеграции, отражающих деятельность компании. Одним из принципов создания корпоративной культуры является комплексный подход, получающий свое выражение в экономической системе организации, определяющий культуру в качестве отношений между участниками системы производства. Второй подход — это трактовка очередности значения ценностей, установок, философских категорий компании. Еще один подход определяется историей развития и функционирования организации, отражающей формирование культуры внутри нее.

Важнейшим условием является неприменимость силового метода воздействия, заключающегося в искусственной корректировке слабой культуры организации на сильную. Установка на комплексный системный подход не только определяет влияние культуры в качестве элемента эффективности компании, но и описывает множественность путей ее влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации. Социальная природа корпоративной культуры обусловлена участием в ее создании огромного количества людей. Осуществляемый ею всеобъемлющий невидимый контроль над поведением сотрудников, определяющий их способность к слиянию с единым функционирующим организмом компании, находится в постоянном процессе развития и одновременно демонстрирует результат своего организационно-культурного влияния.

Символизм корпоративной культуры обусловлен эволюционным характером ее становления в качестве носителя ценностных идеалов компании, являющихся основополагающими индикаторами, формирующими установки и нормы поведения сотрудников и партнеров компании и особенно ярко проявляющимися в периоды успешного развития организации. Корпоративная культура организации формируется одновременно на нескольких уровнях: ценностно-нормативном, комбинированном, директивном и косвенном, предполагающем неформальные способы. Наличие локусов, отражающих заданные ценности и нормы, определяющие многообразие и открытость ком-

муникационных связей в организации, является наиболее важной составляющей эффективного процесса формирования корпоративной культуры на всех ее уровнях.

Существует ряд подходов, трактующих формирование корпоративной культуры на внутреннем, символическом, побуждающем и когнитивном сегментах ее формирования. Внутренний сегмент характеризуется этапом формирования миссии, влияющей на все протекающие бизнес-процессы, определяющие социальные ориентиры компании, принципы подбора персонала, механизмы удовлетворения потребностей работника и работодателя. Когнитивный сегмент направлен на формирование организационной культуры развития персонала, планирование карьерного роста сотрудников, построение коммуникационных каналов обратной связи, создание системы контроля коллектива, в том числе формального и неформального лидерства. Символический сегмент нацелен на формирование символических, образных ценностей, особого языка построения коммуникационных связей в организации, создание символически значимых положений, выражающихся в определенных действиях, мифах, символических фигурах и т. д.¹

Побуждающий сегмент подразумевает функционирующую систему мотивации сотрудников. Мотивационная система, как правило, включает материальные и нематериальные виды стимулирования сотрудников. К материальным видам мотивации относятся денежные вознаграждения за труд, к нематериальным — все виды поощрения, направленные на удовлетворение психологических, социальных и моральных потребностей работника. Среди них наибольший интерес представляет символическое стимулирование. В качестве примеров здесь можно привести сопоставление уровней оплаты труда с аналогичной компанией, которое работает только в том случае, если оплата труда сотрудника больше непосредственно в той компании, где он работает; возможности повышения квалификации и обучения за счет компании, наличие карьерной лестницы с определенными критериями карьерного роста сотрудников, понятными для персонала. Все виды символического стимулирования труда сопровождаются использованием ритуалов и церемоний в рамках трудового процесса.

Еще одним значимым аспектом, свидетельствующим о развитой корпоративной культуре, является тщательно продуманный процесс адаптации работников.

¹ Грамова О. Н. Конфликтология : курс лекций. М. : Знание, 2015. С. 77.

Процесс внешней адаптации характеризуется наличием миссии и стратегии компании, целей и методов работы, механизмов оценки результатов трудовой деятельности, коррекции адаптационных программ, постоянной координации действий сотрудников, направленной на получение ожидаемого результата.

Процесс внутренней интеграции характеризуется созданием коммуникационных каналов взаимодействия персонала и общего языка, единого для всей организации, базирующегося на общих категориях контактного общения. Для этого требуется:

- определение групповых границ, условий нахождения, включения и выхода из групп;
- формирование правил обретения, поддержания и утраты власти, распределения статусов в группах;
- оформление норм внутреннего распорядка, определяющего характер межличностных отношений в коллективе, разработка условий наказания и поощрения¹.

Существуют многочисленные исследования типологии корпоративной культуры. Сосредоточим свое внимание на наиболее интересных и значимых.

Р. Рюттингер в своих работах описывал типологию корпоративной культуры, ссылаясь на исследования А. Кеннеди и Т. Дила, которые сопоставляли корпоративную культуру со спецификой определенного вида деятельности в конкретной индустриальной среде. Среди основополагающих факторов, формирующих организационную культуру, авторы выделяли условия риска и характеристики процесса обратной связи рынка и внешней среды.

Торговая культура получала наиболее яркое выражение в организациях торговли и сбыта, фирмах по продаже недвижимости, туристических путевок, различного рода финансовых компаниях, производствах вычислительной техники и т. д. Персонал таких компаний должен быть клиентоориентированным, гибким, умеющим заключать выгодные сделки, иметь большое количество связей, деловых контактов с другими организациями и клиентами. Сотрудники в данной сфере должны обладать такими качествами, как прагматичность, деловая активность, склонность к инновациям, дружелюбие, коммуникабельность и т. д. Среди негативных характеристик персонала в данной сфере можно назвать повсеместную ориентацию на краткосрочный успех работы и скорое вознаграждение, большое количество заклю-

¹ Диксон Ч. Конфликт. СПб. : Питер, 2015. С. 86.

ченных сделок с недостаточным качеством, отсутствие должной преданности компании.

Наличие выгодных сделок, спекуляции формируют культуру в определенной организационной сфере, свойственной компаниям, работающим с ценными бумагами, денежными средствами, различными видами сырьевых ресурсов. Элементы спекулятивной культуры могут быть задействованы в модной индустрии, шоу-бизнесе, производстве косметики, рекламном бизнесе, спорте и т. д.

Среди наиболее часто встречающихся личных качеств работников сферы торговли, определяющих их профессиональную эффективность, выделяют: настойчивость, гибкость, предприимчивость, быстроту реакции на меняющиеся условия, профессиональную агрессию, индивидуализм. В торговой сфере основополагающим мотивирующим аспектом выступает материальное вознаграждение, но следует учитывать и второстепенные стимулы, такие как престиж и слава от проделанной работы, возможность нескольких статей доходов, быстрая смена места работы¹.

Еще одним видом профессиональной культуры является административная, чаще всего наблюдаемая в компаниях сферы услуг, к которым можно отнести банковские операции, страхование, судопроизводство и т. д. Такие организации максимально стабильно проявляют себя на рынке, имеют четкую структуру, нормы субординации, регламент трудовой деятельности, что обеспечивает им самосохранение даже во времена кризисов. Отличительными качествами сотрудников данной сферы являются: услужливость, аккуратность, добросовестность, четкое выполнение должностных инструкций, легкая адаптация к новым условиям труда и задачам. Сотрудник в такой организации получает вознаграждение за определенный период работы в компании, ежемесячно его интерес к труду поддерживается небольшой материальной мотивацией, а нематериальная мотивация зависит от включенности руководства в этот процесс.

Такие виды культуры, как инновационная и инвестиционная, свойственны организациям, нацеленным на результат в будущем. Среди них — компании, занимающиеся разработкой полезных ископаемых, предприятия промышленного сектора с большим периодом окупаемости, строительные компании, высокотехнологический сектор, отчасти армия и военно-промышленный комплекс. У персонала данных организаций наиболее ценными считаются такие качества, как опыт,

¹ Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб. : Питер, 2016. С. 87.

инновационность, самодисциплина, терпение, находчивость, осмотрительность, профессионализм. Принимаемые решения тщательно взвешиваются, перепроверяются и принимаются коллегиально в силу потенциально высокого риска.

Отдельный интерес для нас представляет исследование зависимости морально-психологического климата в коллективе от организационной культуры, проведенное Д. Миллером и М. К. де Врие. Авторы сконцентрировали внимание на свойствах психологической культуры индивида в организации. В рамках своей работы исследователи выделили следующие типы корпоративной культуры в организации:

- драматический, или демонстративный, когда организация характеризуется трансляцией бурной деятельности и тщательно заботится о производимом впечатлении;

- депрессивный, свойственный бюрократизированным консервативным организациям, нацеленным на стабильное сохранение своего положения;

- шизоидный, то есть с признаками сниженной внешней активности и доминированием внутренней составляющей жизни, когда значимость интересов управленцев среднего звена, стремящихся к личному материальному благосостоянию, ставится выше общей стратегии организации; задачи в рамках трудового процесса для рядовых сотрудников до конца не выполняются, а высшее руководство лишь расписывается в своем бессилии;

- параноидальный, когда постоянный страх разрушения передается коллективу от владельца организации. Рядовые сотрудники и руководители стараются предусмотреть возможные негативные ситуации и перестраховаться, действуют молниеносно, находясь в состоянии постоянной защиты, бюрократически зависимы друг от друга¹;

- принудительный тип организации инертен, управление строится по патриархальной модели, инновационность отрицается, структура компании выстраивается строго иерархично, все боится совершить ошибку.

Значительный вклад в развитие теории корпоративной культуры внес французский исследователь М. Бурке. В рамках предложенной им «аграрной системы» он рассматривал связь организации с внешней средой, под которой понимал рынок в определенном сегменте, обладающий рядом характеристик, таких как размер, структура, до-

¹ Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов. М. : Флинта : МПСИ, 2010. С. 68.

минирующие аспекты мотивационной составляющей сотрудников. Автором были выделены следующие виды культуры:

- оранжерейная как основная форма работы государственных организаций, которым свойственно находиться в тепличных условиях с минимальным воздействием внешней среды;

- собирательная, или культура «собирателей колосков», свойственная мелкому и среднему бизнесу, поведение которого на рынке зависит от ситуации;

- огородный тип культуры олицетворяет пирамидальные организации, которые стремятся к постоянному росту и привлечению новых сотрудников, работая в секторе торговли на традиционном рынке товаров и услуг;

- садоводческий тип, или культура «французского сада», характеризующаяся легким трудом, не требующим специальной подготовки, и кадровой заменимостью, свойственной американской корпоративной культуре;

- плантационная культура, характерная для крупных организаций со множеством иерархических уровней, отличается гибкостью и приспособляемостью;

- культура «лианы» характеризуется тенденцией к постоянному уменьшению количества управленческого персонала, эффективностью использования инновационных технологий, высокой ответственностью сотрудников, ориентацией на требования рынка;

- культура «кочующей орхидеи» свойственна компаниям сферы консалтинга и рекламы, которые, исчерпав возможности одного рынка, легко переходят на другой;

- культура «рыбного косяка» характерна для организаций, осуществляющих реализацию конкретных кратковременных задач, демонстрирующих гибкость и высокую маневренность, легко меняющих свою организационную структуру и поведение на рынке с целью получения наибольшей прибыли¹.

Исследователи из Великобритании С. Медок и Д. Паркин являются авторами типологии культур, в основу которой положено взаимоотношение полов. Основопологающим критерием культурных видовых типов, предложенных ими, является понятие маскулинности, отражающее ту или иную принадлежность, свойственную ряду характеристик, выраженных в большей или меньшей степени. Среди наиболее парадоксальных факторов, свидетельствующих

¹ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта : учеб. пособие. М. : Наука, 2016. С. 86.

о принадлежности к определенному полу, является так называемая искусственная слепота, подразумевающая отсутствие способности контроля. Еще одной интересной видовой трактовкой организационной культуры можно назвать авторский тип культуры «смышлелый мачо», который рассматривается с точки зрения способности сотрудника работать по 15 часов в сутки и быть постоянно нацеленным на экономический результат¹.

Р. Блейк и Д. Мутон свое исследование ориентировали на аспекты предоставления конкретного продукта или услуги организациями, стремящимися к максимизации своей выгоды на базе достаточных производственных возможностей, с одной стороны, и на доступности реализации конечного продукта — с другой.

У. Нойман является основоположником американского типа корпоративной культуры, которому, по его мнению, свойственна абстрактная вера в ценности организации, играющая символическую роль как для сотрудника, так и для потребителя.

Голландский социолог Г. Хофстеде в своей работе исследовал национальную культуру в 70 странах, что позволило ему выделить пять ценностных моделей, присущих различным видам культур, не зависящих от обстоятельств и друг от друга, а также определить в них доминирующие аспекты корпоративной культуры организаций, связанных с национальной культурой страны.

Более полная типологическая модель корпоративной культуры, представленная К. Камероном и Р. Куинном, базировалась главным образом на измерении качественных и количественных характеристик организаций. Среди измеряемых критериев — гибкость, стабильность, контроль, дискретность, надежность и т. д. Еще одним критерием была оценка мотивов организации, ее стремлений и направленности на внутреннее или внешнее развитие. Диагностика корпоративной культуры, основанная на определении мотива и 39 индикаторов эффективности, позволила выделить четыре основополагающих вида организационной культуры:

- клановую;
- адхократическую;
- рыночную;
- иерархическую.

Каждой из них свойственны признаки, соответствующие названиям.

Все указанные авторы считали конфликт одной из самых серьезных угроз развитию и функционированию корпоративной культуры организации.

¹ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд. СПб. : Питер, 2014. С. 90.

Конфликт представляет собой типичное явление, свойственное любой корпоративной культуре. Но если он типичен, то в чем же его опасность? Исследователи называют различные дестабилизирующие факторы конфликтного взаимодействия, поясняя, что конфликтами в организациях невозможно управлять, если руководствоваться только жизненным опытом и здравым смыслом. Необходимость изучения организационных конфликтов обусловлена широтой их воздействия и не ограничивается организационной структурой. Профессиональные знания о конфликтах представляют особую важность для управленческого звена организации; умение определять причину, динамику развития, способы и этические принципы разрешения конфликта является значимой частью профессионального академического знания.

Большинство организационных конфликтов можно предупредить с помощью развитых механизмов корпоративной культуры. Осознание необходимости вмешательства в конфликтные взаимодействия членов организации третьей стороны должно априори полагать привлечение стороннего человека, каковым может быть сотрудник организации из другого подразделения, штатный психолог, конфликтолог-консультант или привлеченный специалист со стороны объекта, не имеющего своих личных интересов. Лишь при этом условии можно рассчитывать на конструктивное разрешение конфликта. При необходимости к решению конфликта также могут быть привлечены специалисты из сферы консультирования.

Функциональная роль посредника на разных этапах конфликта различна. Например, в фазе «разгорания» посредник является модератором, в чьи обязанности входит прояснение точек зрения спорящих сторон. Грамотное выстраивание обсуждения предполагает оказание посильной помощи противникам, сводящейся к пониманию целей друг друга и выработке совместного плана дальнейших действий. При переходе в фазу «открытого противостояния» роль посредника становится миротворческой и сводится к изменению негативных установок сторон конфликта по отношению друг к другу. Уйти от процесса персонализации, сделать акцент на сложившихся обстоятельствах — именно это является задачей посредника на данном этапе восстановления доверительных отношений сторон. В следующей, кульминационной стадии роль посредника должен исполнять «переговорщик» — мастер переговоров, который должен быть специалистом в предметной сфере данного конфликтного взаимодействия. Он должен иметь право принятия завершающего решения

в рамках конфликта и обладать рычагами влияния и контроля выполнения принятых им решений. В случае несоблюдения соглашений привлекается консультант со стороны «арбитра», который тщательно разбирается в ситуации и докладывает ему о реальном положении. В большинстве случаев «арбитр» самостоятельно принимает решение о дальнейших действиях, рассматривает необходимость применения санкций к конфликтующим сторонам. В большинстве случаев в организации есть все возможности разрешить спорную ситуацию своими силами.

Особую важность в рамках данного процесса представляет эмоциональная отчужденность сторон, которая позволяет в значительной степени исключить негативные психологические факторы и способствует рациональному разрешению конфликта. Когда это не удастся, лучше прибегнуть к помощи стороннего специалиста — профессионала¹.

Виды корпоративных конфликтов подразделяются на:

- конфликт взаимодействия крупных (мажоритарных) и мелких (миноритарных) акционеров;
- конфликт взаимодействия внешних и внутренних акционеров;
- конфликт менеджеров (без акций или с небольшим пакетом) и акционеров;
- конфликт сторонних взаимодействий «инициаторов недружественных поглощений» акционеров.

Основополагающей стратегией профилактики конфликтов является снижение агрессии работников, склонных к конфликтам. Осуществление данной стратегии может идти по двум направлениям:

- работа на личностном уровне с членами коллектива, склонными в силу своего характера к конфликтам;
- создание организационных и административных условий, способствующих снижению конфликтности.

Таким образом, наиболее существенными условиями, способными привести к сокращению конфликтных ситуаций, являются:

- 1) правильная кадровая политика, которая начинается с выявления (с помощью тестирования) агрессивности и конфликтогенности человека во время поступления на работу;
- 2) высокий авторитет руководства — неотъемлемое условие стабильных отношений в коллективе;
- 3) наличие корпоративной культуры в рабочем коллективе;

¹ Алешина Ю. Е. Проблемы теории и практики медиации // Личность, общение, групповые процессы : сб. обзоров. М. : ИНИОН, 2011. С. 90–100.

4) создание коллективных традиций, негласных законов коммуникации между членами коллектива, запретов, ценностных установок, разделяемых всеми работниками. Положительные установки на трудовой процесс способствуют эффективной профессиональной реализации персонала;

5) престиж деятельности и организации. Высокие оценки организационных заслуг формируют основные представления о положении организации. Люди всегда дорожат престижной работой, при этом у них появляется особое чувство сопричастности, порождающее более высокий культурный уровень общения и поведения в коллективе;

6) благоприятный психологический климат в коллективе;

7) формирование в рамках корпоративной культуры здорового трудового энтузиазма и доброжелательных взаимоотношений, стремления к взаимопомощи, психологической поддержке друг друга.

Методы управления конфликтом включают различные инструменты урегулирования, нивелирования отрицательных последствий, достижения определенных целей в конфликте. Если рассматривать данный процесс с точки зрения его применения в практике корпоративных взаимоотношений, то специалисты выделяют несколько методов управления конфликтами: правовые, административные, организационные и публичные. Последние два относятся к элементам корпоративной культуры, поэтому рассмотрим их более подробно.

Связи с общественностью являются одной из форм управления разнонаправленными потоками информации. Влияние данного процесса на конфликт довольно точно описал один из мировых экспертов в области PR С. Блэк: «согласие субъекта с его общественностью, то есть установление равноправного двустороннего общения для выявления представлений обоих участников взаимодействия и достижения взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности»¹.

В данном определении отмечен важный элемент: основной целью взаимодействия с общественностью является *достижение взаимопонимания*.

С научной точки зрения PR трактуется как «система связей некоммерческого характера с общественными организациями, инструментов использования средств массовой информации для формирования общественного мнения»². Однако если говорить о корпоративной

¹ Блэк С. Паблик рилейшенз. Что это такое? М. : Модино пресс, 1989. С. 38.

² Анисимова Т. В. Пиар, PR и связи с общественностью // Вестник ВолГУ. Сер. 2. Языкознание. 2013. № 3. С. 221.

культуре, то более верной дефиницией можно считать следующую: «Public Relations — одна из важных функций менеджмента, обеспечивающая установление и развитие общения, взаимопонимания, сотрудничества между предприятием и общественностью, необходимым предпринимательским организациям»¹.

Для организации, выстраивающей свою корпоративную культуру, связи с общественностью — это гибрид «искусства и науки создания делового имиджа на основе правдивой и оперативной информации»². Поэтому к PR относятся:

- мероприятия, которые улучшают взаимопонимание компании с ее целевыми аудиториями (как внешними, так и внутренними);
- работа над созданием положительной репутации компании;
- комплекс мер по налаживанию взаимовыгодных контактов с другими компаниями или лицами.

Теоретическим обоснованием применения инструментов PR в управлении конфликтом занимались многие эксперты, но наиболее точно его сформулировали создатели математической теории игр Д. Нэш и О. Моргенштерн. Математическая теория игр заключается в создании модели принятия оптимального решения исходя из поведения субъекта в конфликте³.

Одна из теорем математической теории игр — «О ситуации равновесия». Именно в ней был выведен постулат, положенный в основу конфликтологической работы служб PR: «Любой конечный конфликт N субъектов с полной информацией имеет ситуацию равновесия»⁴. Это значит, что для преодоления конфликта достаточным и необходимым условием является предоставление полной информации субъектам конфликта (что изначально входит в компетенцию связей с общественностью). Данный инструмент можно реализовать лишь при условии, что структура PR как элемент корпоративной культуры и реально действующая технология существовала в корпорации еще до того, как в ней возник конфликт. Таким образом, наличие PR-специалиста необходимо не только во время осуществления проекта по антикризисным коммуникациям, но и в качестве превентивной меры по предотвращению конфликтов вообще.

Целевые для корпорации *внешние* аудитории включают представителей СМИ, власти, партнеров, государственных и муниципальных

¹ Синева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности : учебник / под ред. Г. А. Васильева. М. : ЮНИТИ, 1998. С. 65.

² Зайцев В., Уткин Е. Сколько стоит добрая молва? // Россия молодая. 1993. № 6. С. 22.

³ Нейман Дж. фон. Теория игр и экономическое поведение. М. : Наука, 1970. С. 247.

⁴ Там же. С. 247–248.

организаций, потенциальных инвесторов и инвестиционных фондов, некоммерческих и благотворительных организаций. *Внутренними* аудиториями являются менеджмент и работники. Целенаправленное и выверенное взаимодействие с обеими категориями посредством PR-технологий в условиях корпоративного противоборства может помочь одному из субъектов конфликта привлечь внимание к конфликту в выгодном для этого субъекта ракурсе, а также использовать некоторые ресурсы данных аудиторий в своих целях.

Взаимодействие со средствами массовой коммуникации (СМИ + интернет-ресурсы) — один из основных ресурсов в руках PR-специалистов. Данный канал включает ряд инструментов: написание PR-текстов (пресс-релизов, информационных справок, аналитических записок и др.), комментарии журналистам, мероприятия для прессы (пресс-конференции, брифинги), интервью. В рамках антикризисной коммуникации важно оперативно информировать широкую общественность, что возможно только при помощи представителей СМИ или блогов гражданских активистов.

Если целью применения данной группы методов компанией-агрессором является «дискредитация руководства компании-цели, ее мажоритарных акционеров»¹, то для компании-цели это в первую очередь сохранение репутации в глазах работников, акционеров и потенциальных инвесторов.

При использовании данного набора инструментов для внутренних аудиторий руководство компании выступает с инициативой создания внутреннего средства информации. Несмотря на широкое использование электронных ресурсов в крупных корпорациях, по мнению специалистов, лучшим вариантом остаются печатные издания, «что обусловлено определенной инерцией аудитории, а также удобством их распространения при отсутствии полной компьютеризации и невысокой компьютерной грамотности сотрудников»². В ходе корпоративного конфликта данный инструмент играет очень важную роль, помогая сохранить лояльность и информированность работников и предотвратить трансформацию корпоративного конфликта в трудовой. Кроме этого, стоит отметить, что в России, как уже говорилось ранее, вследствие приватизации 1990-х годов часть работников являются

¹ *Ионцев М. Г.* Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмейл. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2005. С. 174.

² *Волкоморов В. А.* Корпоративная газета как индикатор доверия: к методологии анализа факторов, определяющих экономическую культуру организации // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2008. № 73-1. С. 122.

миноритарными акционерами предприятий, что повышает важность данного инструмента при корпоративных спорах.

Еще одним каналом коммуникации являются социальные мероприятия (официальные и неофициальные приемы, собрания, круглые столы, корпоративные, отраслевые праздники, спонсорские мероприятия и т. п.). Например, сильным инструментом PR для внешних аудиторий является такое мероприятие, как роуд-шоу. Практики инвестиционного бизнеса рассматривают его как «турне, которое топ-менеджмент компании проводит перед выпуском ценных бумаг, применимо как к IPO, так и к повторной эмиссии»¹. Суть роуд-шоу заключается в презентации руководителями корпорации ее деятельности, финансового и публичного положения, перспектив развития потенциальным инвесторам и экспертам рынка. Специалисты выделяют два варианта этого мероприятия:

- классический, направленный на привлечение инвестиций (Deal);

- неклассический, обладающий специфическими характеристиками PR-компаний (Non-deal).

Различия между ними заключаются в наличии или отсутствии конкретной цели, связанной с продажей акций. Во втором варианте организаторы стремятся просто привлечь внимание экспертов инвестиционного рынка².

Специальные мероприятия для внутренних аудиторий представляют собой корпоративные и совместные праздники. Они повышают лояльность сотрудников, а значит, и приверженность к менеджменту корпорации.

В рамках рассмотрения противоречий в корпорации уже отмечался такой вид внутренних мероприятий, как общее собрание акционеров. Оно является основным ресурсом для принятия решений в корпорации и проводится ежегодно, однако в экстренных ситуациях общее собрание акционеров созывается немедленно — для информирования о сложившейся конфликтной ситуации и принятия решения. Чаще всего в ходе корпоративного конфликта с внешним агрессором данная мера является первоочередной для предотвращения массовой скупки акций внешним субъектом у миноритарных акционеров.

Следующим каналом коммуникации с общественностью является Интернет. Глобальная сеть предоставляет PR-специалисту множество

¹ Road Show: Группа «БетаФинанс» // BetaFinance.ru : [сайт]. URL: <http://betafinance.ru/glossary/road-show.html>.

² Там же.

возможностей для выполнения различных функций, одна из которых — мониторинг информационных потоков. С помощью отслеживания информации по заданным параметрам возможно оперативное изменение алгоритма действий в связи с новыми, непредвиденными обстоятельствами в период кризиса. Кроме того, благодаря развитию социальных сетей теперь можно видеть реакцию на то или иное событие не только СМИ и профессиональных журналистов, но и широкой общественности — рядовых пользователей Сети.

Еще одним средством коммуникации с общественностью служит корпоративный сайт — зеркало компании и отражение ее корпоративной культуры. По мнению отечественных практиков, наличие официального сайта у корпорации может быть интересно многим ее аудиториям: инвесторам, клиентам, поставщикам, конкурентам, регулирующим органам¹. Во время конфликтов в крупных корпорациях сайт также стоит рассматривать как информационную площадку для еще двух очень важных аудиторий — журналистов и сотрудников. Для первых сайт может стать самым оперативным источником информации от первых лиц корпорации, для вторых — базой для создания внутреннего закрытого ресурса — Интранета, который не только будет выполнять функции электронного корпоративного СМИ, но и даст возможность обратной связи от сотрудников и акционеров корпорации.

Не менее важный коммуникационный канал в руках PR-специалиста — индивидуальные контакты: личные встречи, письма, телефонные звонки. Налаживание контактов с потенциально полезными для корпорации людьми является одной из ключевых обязанностей специалиста по связям с общественностью. В корпоративном конфликте индивидуальные контакты могут сыграть ключевую роль в его разрешении на ранней стадии — до начала эскалации и утечки информации в СМИ. Контакты с представителями власти, журналистами и даже сотрудниками компании-агрессора могут стать, в частности, превентивной мерой по предупреждению возможного нападения.

Таким образом, PR-деятельность становится не только производным сектором и важным элементом внешней трансляции корпоративной культуры (*создание и поддержание определенного имиджа*), но и действенной технологией управления корпоративными конфликтами. Взаимодействие с общественностью в рамках корпорации

¹ Розанова Н. М. Сайт компании как ее «информационное» лицо // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6, № 2. С. 92.

зависит от выбранной аудитории — внешней или внутренней, каждая из которых важна как ресурс управления.

Такая же неотъемлемая часть корпоративной культуры, как и связи с общественностью, — работа с персоналом. Так как культура компании формируется поведением целого ряда групп, часто имеющих противоположные интересы, то успех методов HR будет зависеть от качества измерения ожидания. Поэтому реакция высшего руководства на применение подчиненными приобретенных знаний и навыков в рабочем процессе может быть парадоксальной и выражаться как:

- открытое предотвращение, выражающееся в стремлении управленца пресечь какую-либо инициативу своих подчиненных, включая попытки реализации их опыта, полученного в результате обучения;

- скрытое воспрепятствование, когда менеджер не говорит прямо работнику о том, что он может делать, а что нет, но при этом создает ряд препон, направленных на сдерживание профессионального потенциала сотрудника;

- нейтральный подход, характеризующийся невмешательством управленца, что позволяет сотрудникам проявлять деловую активность до момента возникновения проблемы;

- поощрение, что характеризует управленца как заинтересованное лицо, оказывающее поддержку и помощь сотрудникам на всех этапах работы;

- возросшая требовательность, когда менеджер настойчиво требует от сотрудников использования всего их потенциала в рамках трудового процесса.

Сложившаяся корпоративная культура оказывает значительное влияние на реакцию управленца, формирует отношение компании к процессу обучения сотрудников и определяет, каким образом организация поддерживает своих сотрудников, контролирует либо препятствует трудовой деятельности. Если корпоративная культура позитивна и нацелена на развитие, то и руководители всех уровней будут поощрять инициативы сотрудников в рамках трудового процесса, способствовать их профессиональному росту, предоставлять возможности обучения.

Анализируя ценности и нормы различных компаний, большинство исследователей отмечают их сходство, которое чаще всего проявляется в иерархии требований¹:

¹ Селезнев Д. Как планировать корпоративную культуру // HR=Сообщество и публикации : [HR-портал]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-planirovat-korporativnuyu-kulturu>.

- высокий уровень эффективности трудового процесса;
- клиентоориентированность;
- командная работа;
- последовательность и логика осуществления рабочих команд;
- правдивость;
- справедливое распределение материальных благ;
- дисциплинарный надзор;
- забота о безопасности сотрудников;
- внедрение инноваций;
- исполнение данных обещаний;
- сохранение окружающей среды;
- развитие кадрового потенциала сотрудников;
- снижение различного рода издержек на конечный продукт;
- развитие компании;
- карьерный рост сотрудников;
- повышение качества обслуживания;
- забота сотрудников друг о друге;
- построение доверительных взаимоотношений;
- контроль организационных рисков;
- стремление к изменениям в лучшую сторону;
- направленность на всестороннее улучшение всех организационных аспектов трудового процесса;
- позитивная атмосфера;
- формирование преданности сотрудников;
- системно-сбалансированный подход в решении задач.

Данные корпоративные ценности благотворно влияют на общее восприятие компании ее сотрудниками и потребителями. Однако существует и неформальный перечень значимых ценностей:

- денежное вознаграждение;
- профессиональный статус;
- независимый выбор методов работы;
- избегание неприятных ситуаций;
- снижение конфликтности взаимоотношений;
- доступность власти;
- профессиональные победы;
- конкуренция между сотрудниками;
- создание видимости хорошо выполненной работы;
- создание неформальных групп единомышленников;
- стремление к деловой популярности;
- наличие контроля на всех уровнях трудового процесса;
- обостренное чувство субъективной справедливости.

Такого рода ценности не принято считать корпоративными, но они присутствуют в любой корпоративной культуре. Внимание к ценностным ориентирам сотрудников позволяет эффективно применять HR в качестве действенного элемента корпоративной культуры и технологии регулирования социально-трудовых и организационных конфликтов в компании¹.

В корпоративной культуре организации присутствуют как формально обозначенные ценности, так и неформальные. Соединение двух списков позволяет нам увидеть наиболее достоверную картину. Все ценности корпоративной культуры должны быть сосредоточены на поддержке стратегии развития организации, направленной на формирование у сотрудников неэгоистических ценностных ориентиров. Фундаментом, на котором строится ориентация сотрудников, является их личная ценностная иерархия.

Отдавать приоритет сразу всем ценностям невозможно, так как одни ориентиры всегда будут выше других. Например, в аудиторской фирме доминируют две ценности: качество и соблюдение сроков выполнения работы. Но в случаях, когда возникает выбор между ценностями, предпочтение отдают срокам. Или в производственной организации всегда приходится делать выбор между обеспечением должного уровня безопасности персонала и эффективностью труда работников. Мероприятия, связанные с улучшением охраны труда, в большинстве случаев являются весьма затратными для организации, в связи с чем предпочтение отдается факторам повышения результативности труда персонала. Подобного рода дилеммы, возникающие в процессе организации труда, зачастую определяют HR-политику, отражающую иерархию ценностных установок компании. Ценностные ориентиры организации на начальном этапе своего формирования имеют приблизительно одинаковую приоритетность, но из-за воздействия внешней среды меняются предпочтения и создается иерархичная ценностная система, свойственная конкретной организации в определенный период ее развития.

Корпоративная культура организации формируется под влиянием внешней среды (открытого рынка) за счет вовлеченности в конкурентные процессы руководителей организаций, стремящихся сохранять лидирующие позиции в своем сегменте и поэтому выступающих источником развития организационной культуры, носителями кото-

¹ Варга Е. Рецепт провала: как сделать работу отдела персонала бессмысленной // HR=Сообщество и публикации : [HR-портал]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/recept-provala-kak-sdelat-rabotu-otdela-personala-bessmyslennoy>.

рой станет персонал организации. Таким образом, основополагающее влияние на формирование корпоративной культуры оказывают руководители организаций. От их воли зависит стратегия развития бизнеса и политика управления — нормы организации труда, правила поощрения и порицания работников, система ценностных установок персонала.

Формирование корпоративной культуры организации продолжается столько времени, сколько живет компания, и на каждом этапе внутриорганизационная культура приобретает новые характеристики, устанавливаются свойственные ей задачи, составляется план работы на определенный период.

Важную роль в развитии корпоративной культуры играет процесс коммуникации, отражающий эффективность управления информационными потоками, разного рода сообщениями, лежащими в основе функционирования систем управления в жизненно важных сферах: разработке норм и правил внутриорганизационного поведения персонала, подборе персонала, карьерном планировании и т. д.

При стратегическом планировании своей деятельности HR-специалисты должны понимать, каким образом те или иные задачи и их выполнение отразятся на всей сумме элементов корпоративной культуры, и соответственно выбрать свой приоритет. Именно так HR приводит структурные установки организации труда в согласие с общей стратегией развития бизнеса. Стратегический подход в управлении любой компанией в значительной степени совершенствует технологии предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов в корпорации, повышая качество кризисного управления и ее конфликтостойчивость.

Внешняя и внутренняя среда корпорации, как и круг субъектов ее интересов, является большим, организованным по определенным системным параметрам (структурным, бесструктурным, виртуальным) коммуникативным полем. Именно характер коммуникации (воздействие или взаимодействие) отражает качество отношений организации с внешней средой и субъектность сторон взаимодействия, их активность и самостоятельность.

Субъект «организация» рассматривается и как целостный организм (А. Файоль), и как трудовой коллектив.

Особенно сильное воздействие на корпоративную культуру оказывают руководители и владельцы, линейный и функциональный менеджмент. Организационно-технические вопросы формирования корпоративной культуры (анализ состояния, выявление недостатков,

меры по их устранению) решаются либо PR-специалистами (включая фрилансеров и аутсорсинг), либо собственной HR-службой.

Перспективы развития организации зачастую связаны с эффективностью процесса идентификации персонала, который обусловлен первичными ожиданиями работника, сформированными в результате его индивидуального культурного восприятия. Если элементы корпоративной культуры организации близки по духу работнику, то его идентификация с организацией происходит в короткие сроки и имеет фактическую точку завершения. Подбор персонала в обязательном порядке должен предусматривать оценку культурных установок людей. «Проверка на соответствие» культурным установкам компании в значительной степени позволит организации сократить финансовые издержки на персонал. Это правило полезно соблюдать и в отношениях с партнерами: две близкие по культурным характеристикам организации способны более эффективно взаимодействовать, нежели организации с противоположными культурными ориентирами.

Социолог и экономист Р. Мертон в работах по теории обмена указывал на необходимость для современного бизнес-управленца видеть интересы именно этих трех групп, зачастую несовпадающие, но от удовлетворения которых зависит будущее корпорации. Это интересы собственников фирмы (акционеров), потребителей продукции (покупателей) и сотрудников фирмы¹.

Носителями корпоративной культуры являются сотрудники всех уровней — генеральный директор и владельцы компании, менеджеры, рядовые работники. Распространение корпоративной культуры организации во внешней среде связано с ее восприятием партнерами, потребителями и потенциальными сотрудниками. Положительное позиционирование компании во внешней среде способствует ее привлекательности, поэтому так важно создать культурные модели ее функционирования в рамках организации труда. Когда работники находятся в культурной среде компании, у них формируется восприятие своей роли в трудовом процессе, отношение к конечному продукту труда, критерии своей эффективности и т. д. Благодаря корпоративной культуре работники следуют принятым в ней моделям своего взаимодействия с внешней средой и друг с другом, правилам организации трудового процесса, миссии, целям и задачам компании.

¹ *Абрамова С. Г., Костенчук И. А.* О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса : тез. науч.-практ. конф. М. : Рос. психол. о-во, 1995. С. 29–33.

Формальными индикаторами наличия корпоративной культуры в организации являются прописанные нормы организации процесса труда. Сильная корпоративная культура в значительной степени снижает уровень конфликтности персонала, предупреждая развитие конфликтов, связанных с системой управления. Внутриорганизационную культуру формально разрабатывает и поддерживает руководитель компании, а также менеджеры управленческого звена. Когда взгляды первых лиц на развитие организации совпадают, это способствует целостности элементов корпоративной культуры и образованию единой концепции ее развития.

Система управления компанией тесно связана с культурой, которая является эффективным инструментом управления и позволяет устранить границы между целями компании и личными целями сотрудников. Таким образом, корпоративная культура создает важные конкурентные преимущества, способствует снижению текучести кадров¹.

Корпоративная культура оказывает воздействие на сотрудников компании и на процесс их деятельности, а организационная культура влияет на качество выполняемой ими работы. Решения при данном положении дел принимаются быстро и качественно, так как возможные разногласия уходят на второй план, а в приоритете находится взаимопонимание, что способствует повышению эффективности труда всех работников и положительно отражается на финансовом положении компании. Залогом сильной корпоративной культуры является правильно выстроенная организационная культура, которая стимулирует работников качественно выполнять свои трудовые обязанности, позволяет раскрывать и развивать их потенциал.

Появление команд в современных корпорациях связано с переходом к такому методу организации труда, как автономные рабочие группы. Этот стиль появился благодаря исследованиям, проведенным в автомобильной промышленности Швеции. На одном из заводов выполнили перепроектирование: установили конвейер, который подавал блоки двигателей семи сборочным группам. Каждая группа самостоятельно собирала двигатель и решала, как организовать работу и распределить время. Постепенно это позволило участникам групп освоить все виды работ, используемых в процессе сборки.

¹ Шельмин Е. Что такое корпоративная культура и как она формируется? // Бизнес-класс : [сайт]. URL: <http://www.class.ru/stati/menejment1/kultura.html>.

Данный опыт был положен в основу «подхода высокоэффективных команд»¹. Такие команды самостоятельно планируют и контролируют свою работу и решают повседневные задачи и возникающие проблемы с помощью подобного командного действия.

Повышенное внимание к командам в организациях обусловлено переходом от тейлористской теории, рассматривающей работников как расходный материал, к концепциям, воспринимающим работников как ресурсы. Организации стали стремиться к развитию командной работы, командной культуры и созданию самоуправляемых команд.

Обычно под командой понимают группу людей, которые работают вместе и самостоятельно организуют свой участок работы². При этом каждый работник выполняет свою функцию и в результате вносит вклад в реализацию общих целей и задач, дополняя работу остальных членов команды³.

Понятие команды включает четыре основных компонента:

- люди (как минимум два человека);
- регулярное взаимодействие (друг с другом);
- командное действие, направленное на достижение определенной цели;
- взаимная ответственность за результат работы.

Также команду определяет наличие таких характеристик, как:

- установленный состав участников;
- общие цели и задачи;
- осознание единства;
- общая система коммуникационных связей;
- чувство коллективной идентичности, разделяемое всеми участниками;
- взаимозависимость трудовой деятельности;
- иерархия и роли в группе;
- слаженность действий всех участников и единство трудового процесса.

На основе этих характеристик Р. Дафт определяет команду как группу из двух или более человек, координирующих свои действия и трудовые усилия для достижения определенной цели, к которой они

¹ Шельмин Е. Указ. соч.

² Гертер Г., Оттл К. Работа в команде. Практические рекомендации для успеха в группе. Харьков : Гуманит. центр, 2006. С. 9.

³ Катценбах Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М. : Альпина Паблишер, 2013. С. 19.

стрематься и за выполнение которой считают себя ответственными друг перед другом¹.

Необходимо уточнить, что термины «команда» и «группа людей» не являются синонимами. Основное отличие команды от группы заключается в том, что члены команды не конкурируют между собой, они всегда привержены общей цели и понимают, что несут коллективную ответственность за ее достижение.

Эффективность командной работы можно оценить по следующим показателям:

- производительный выпуск;
- личное удовлетворение;
- способность к адаптации и обучению².

Также следует отметить важную роль лидера в обеспечении эффективности командного взаимодействия. Лидер должен обладать высокой профессиональной квалификацией, ориентироваться в системе организационных отношений и отражать всю полноту корпоративной культуры. Четко понимая свои управленческие задачи, он становится хорошим стратегом, так как с помощью элементов организационной культуры создает возможность максимально эффективного командного действия и, принимая решение по управлению командой, направляет ее на достижение общей цели.

Среди характерных черт, определяющих командную эффективность, стоит выделить:

- единство трактовки целей и задач трудового процесса;
- чувство ответственности за результаты своего труда перед группой;
- идентификацию с ценностями и нормами группы всех ее членов;
- высокую ценность групповой принадлежности;
- доверительные взаимоотношения на всех этапах трудового процесса;
- участие всех членов команды в принятии управленческих решений;
- достоверность коммуникационных связей внутри команды;
- открытое высказывание своих позиций в отношении вопросов организации труда;
- решение возникающих конфликтов собственными силами команды;

¹ Дафт Р. Менеджмент : учебник. 10-е изд. СПб. : Питер, 2015. С. 565.

² Там же. С. 568.

— практически полное отсутствие кадровой текучести¹.

При этом на эффективность команды благотворно влияет некоторая неоднородность. Разнообразные по составу команды предлагают более инновационные решения. Разнообразие здесь понимается в разных смыслах: гетерогенность, различия в стилях мышления и личностных характеристиках, многообразии профессиональных навыков и т. д. Помимо большей вариативности идей, разнообразие способствует проявлению здорового несогласия между членами команды, что благоприятствует принятию лучших решений.

Эффективность команды напрямую зависит от степени сплоченности ее членов, которая связана с уровнем мотивации, степенью преданности участников общим целям и задачам². Участники сплоченных команд полностью осознают возложенную на них ответственность, стараются не пропускать общих собраний, успехи команды воспринимают как свои собственные. Организационная сплоченность рассматривается как значимая положительная характеристика команды и зависит от организационной структуры, иерархии команды, установок и ценностных ориентиров ее членов. Совместное времяпрепровождение членов команды благотворно влияет на процесс их идентификации, способствует единению с организацией, разделению корпоративной культуры, что, в свою очередь, бесспорно, отражается на результатах совместной деятельности.

Корпоративная культура становится определяющим фактором концепции общих целей: согласованность действий создает привлекательность команды для каждого ее члена.

На сплоченность коллектива оказывают влияние две группы факторов: моральные и производственные. Моральные факторы проявляются в благотворном психологическом климате, когда на протяжении всего трудового процесса царит дружественная атмосфера, во взаимоотношениях отсутствует недосказанность, члены команды открыто выражают свои позиции, участвуют в процессе принятия решений, работают сообща и доверяют друг другу. Также о высоком уровне сплоченности свидетельствует общая оценка удовлетворенности трудом работников. В производственной области наблюдается несколько эффектов. В слаженной команде производительность труда участников оказывается более или менее одинаковой, так как все члены команды стремятся к согласованности усилий. Эффективные рабочие

¹ Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация : учебник. М. : Дело и сервис, 2008. С. 152.

² Дафт Р. Указ. соч. С. 582.

команды стимулируют своих членов к более высоким показателям трудовой активности, используя методы нематериального стимулирования, например, когда в присутствии работников рассказывается о результатах труда отдельного индивида и способах его поощрения. Поэтому исследователи приходят к выводу, что сплоченные команды в целом добиваются более высоких результатов.

Когда люди начинают взаимодействовать друг с другом, рано или поздно между ними неизбежно возникают трения и конфликты. Наличие механизмов разрешения конфликтов является важной задачей организации.

В командах чаще всего отмечается два типа конфликтов:

- внутригрупповой конфликт распределения задач;
- конфликт внутриорганизационных отношений.

Конфликт распределения задач проявляется в разногласиях по поводу целей, которых нужно достичь, или содержания задач, которые требуется выполнить. Конфликт отношений понимается как межличностная несовместимость, которая порождает напряженность и враждебность¹. Исследования показывают, что конфликт задач может принести пользу, так как он способствует принятию лучших решений, в то время как конфликт отношений чреват негативными последствиями для показателей эффективности команды.

Характер сложившейся корпоративной культуры позволяет, отталкиваясь от накопленного опыта, вырабатывать определенные стили урегулирования конфликтов. В зависимости от конкретной ситуации члены эффективной команды используют один из стилей урегулирования конфликта, превращая его в стратегию командного действия:

1) *конкуренция* характеризуется стремлением добиться максимального удовлетворения своих интересов, не принимая в расчет интересы партнера. Эту тактику стоит применять, когда необходимо быстро принять решение по ряду организационно значимых вопросов;

2) *уклонение* отличается низким уровнем включенности в процесс осознания личных интересов и интересов оппонента, что, в свою очередь, выражается в стремлении уйти от принятия каких-либо решений, не совершая действий, направленных на доказательство чьих-либо приоритетов. Обосновано в случаях, когда требуется время для сбора необходимой информации; когда негативные последствия от конфликта оцениваются как неоправданно высокие; когда предмет конфликта не имеет особой ценности;

¹ Дафт Р. Указ. соч. С. 584.

3) *компромисс* предполагает взаимные уступки с каждой стороны и свидетельствует о достижении баланса интересов оппонентов. Данный метод приветствуется, когда необходимо в кратчайшие сроки прийти к согласованному решению и когда потери от нерешительности будут более значимы, нежели выигрыш какой-либо стороны;

4) *приспособление* представляет собой осознанный отказ от своих целей и интересов в пользу соперника. Такой метод оправдан в случаях, когда приоритетность сохранения отношений с оппонентом ценнее потенциального выигрыша в конфликтном противостоянии или когда одна из сторон осознает ошибочность своей позиции;

5) *сотрудничество* характеризуется стремлением максимально удовлетворить и свои интересы, и интересы партнера. Совместная деятельность по разрешению конфликта обоих оппонентов является наиболее продуктивным способом достижения взаимовыгодного результата.

Кроме того, существуют механизмы анализа и предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов с помощью элементов корпоративной культуры, когда эффективная и отлаженная командная работа становится возможной благодаря минимизации конфликтного потенциала во взаимодействии сотрудников за счет использования административно-правовых, стимулирующих экономических и социально-психологических методов управления конфликтами в корпорациях.

Конфликтология как междисциплинарная область знания лишь с недавних пор позиционируется в этом качестве, но в настоящее время она имеет свои характеристики, систематизацию и методологию. Так, юридическая конфликтология, которая напрямую связана с корпоративными отношениями, несмотря на слабую развитость нормативного и правового поля в российском законодательстве, уже имеет значительный опыт в принятии решений при регулировании корпоративных конфликтов¹. Однако корпоративная культура, ее методы PR, организационного строительства, системы управления персоналом подразумевают использование не только юридических методов анализа и профилактики конфликтов. С помощью корпоративной культуры становятся доступны комплексы различных способов управления и воздействия с целью корректировки деятельности компании в соответствии с ее целями и задачами. Существует три общепринятые группы методов управления корпоративными конфликтами²:

¹ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. 6-е изд. СПб. : Питер, 2016.

² Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология. М. : ИНФРА-М, 2015.

- административно-правовые;
- экономические;
- социально-психологические.

Административно-правовые методы анализа и предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов с помощью элементов корпоративной культуры

Данной группе методов свойственно использование формально утвержденных нормативно-правовых элементов контроля трудового процесса. Формирование правильного организационного поведения работника предполагает соблюдение и принятие сотрудником всех правил и норм внутриорганизационного распорядка, за несоблюдение которых персонал может быть привлечен к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности. Именно поэтому одним из основных методов управления персоналом в условиях организационных или социально-трудовых конфликтов является инструктирование об обязанностях и правах сотрудников корпорации. Приказ как правовой акт является примером административно-правового метода регулирования отношений. Он издается руководителем организации в распорядительной форме, в письменном или устном виде и подлежит обязательному доведению до всех нормативно определенных лиц¹.

Нормативные положения, издаваемые руководителями отделов и менеджерами, также должны быть приняты к исполнению в обязательном порядке. Форма внутриорганизационных положений может быть письменной либо устной. Распоряжения нижестоящих руководителей не могут противоречить распоряжениям вышестоящих, не должны нарушаться субординация и регламентированные полномочия управленческого звена организации. Большинство нормативно-регламентационных актов трудового процесса имеют письменную форму с обязательным ознакомлением всех сотрудников организации или тех, на кого распространяются определенного вида нормативно-правовые постановления.

Административно-правовые методы управления имеют не только распорядительное значение, но и организационное. Их используют для того, чтобы:

- составлять графики работы сотрудников;
- разрабатывать и вносить изменения в организационно-нормативные положения компании;

¹ Дмитриев А. В. Социальный конфликт. СПб. : СПбГУП, 2012.

— закреплять в должностных инструкциях права и обязанности работника, формально соответствующие его реально осуществляемой деятельности в компании;

— регламентируются правила внутреннего распорядка;

— создаются внутриорганизационные нормативы;

— разрабатываются инструкции и методические указания по выполнению определенных видов работ.

Использование этих методов в рамках трудового процесса позволяет минимизировать негативные последствия конфликтов, а зачатку и предотвращать их возникновение¹.

Экономические методы анализа и предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов посредством элементов корпоративной культуры

В экономическую группу методов управления персоналом входят различные механизмы финансово-экономического характера, направленные на поддержание функционирования и развития организации. Данная группа методов позволяет привлечь персонал к совершенствованию управления компанией. Применение экономических методов для регулирования трудового процесса порождает ряд конфликтных факторов в любой организации. Заработная плата, надбавки и премии — самые известные формы материального стимулирования сотрудников. Большое значение имеет также социальная поддержка сотрудников — все виды страхования, оплата питания и транспортных расходов, возможность участия в корпоративных программах проведения свободного времени и др. Экономическая группа методов управления персоналом создает необходимую мотивацию к труду, что обеспечивает корректный и бесконфликтный рабочий процесс. Эти методы могут быть эффективными лишь при условии их полной или частичной окупаемости за счет результатов труда работников. Стимулирование сотрудников в данных случаях не должно увеличивать финансовые издержки организации².

Социально-психологические методы анализа и предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов посредством элементов корпоративной культуры

Эта группа методов базируется на нематериальной форме мотивации и ориентирована на индивидуальные психологические и духов-

¹ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2016.

² Миронов Е. Е. Модерация конфликтов в организации : моногр. Уфа : Речь, 2013.

ные потребности каждого сотрудника. С помощью социально-психологических методов выполняется целый ряд задач:

- изучение психологического состояния сотрудников;
- сопровождение процесса их адаптации;
- создание рабочих команд с ориентацией на психологически гармоничное взаимодействие индивидов;
- внедрение механизмов морального стимулирования труда работников;
- мониторинг степени удовлетворенности персонала своей работой;
- предупреждение и разрешение социально-трудовых конфликтов в организации;
- разработка комплексных мотивационных программ работников с использованием индивидуального подхода;
- планирование кадрового замещения должностных лиц с учетом приоритетов карьерного роста сотрудников;
- разработка методов оценки эффективности труда;
- организация возможности участия сотрудников в программах профессионального обучения и переподготовки кадров;
- создание безопасных условий труда, отвечающих требованиям работников¹.

К социально-психологической группе методов относятся: опрос, наблюдение, анкетирование, тестирование, интервьюирование, социометрический анализ. Их применение способствует снижению конфликтности в организации. Правильное использование социально-психологической группы методов помогает сотруднику развивать свои коммуникативные навыки и стать частью коллектива, а руководству организации и подразделений — прогнозировать и предупреждать конфликтные ситуации и повышать эффективность решения кадровых вопросов².

Предупреждение организационных и социально-трудовых конфликтов с помощью элементов корпоративной культуры

В современных экономических условиях в России происходят серьезные изменения во многих отраслях и кластерах рынка, таких как альтернативная энергетика, инфраструктурное строительство, сельское хозяйство, туризм и др. Данные изменения привели

¹ Михайлов В. И., Мотышина М. С., Фейгин Г. Ф. Управление конфликтами в современном менеджменте / под общ. ред. Г. Ф. Фейгина. СПб. : СПбГУП, 2012.

² Маслов Е. В. Управление персоналом предприятий. М. : ИНФРА-М, 2012.

к реорганизации предприятий и открытию новых компаний — процессам, характеризующимся высоким уровнем напряженности как предпринимателей и руководства, так и сотрудников организаций. В этих условиях формирование и развитие эффективной корпоративной культуры становится важнейшей мерой предупреждения организационных и социально-трудовых конфликтов и, как следствие, становления и прогресса организации в целом. Правила и нормы, разделяемые коллективом организации, формируют микроклимат компании, влияют на взаимоотношения внутри коллектива, мотивацию и эффективность работы персонала, а значит, и компании.

Взаимодействие корпоративной культуры и работника необходимо не только организации, но и персоналу. Человеку свойственно упорядочивать окружающий его мир и находить в нем смысл, а моральные, юридические, профессиональные и другие кодексы, составляющие корпоративную культуру, помогают ему «навести порядок» и в трудовой деятельности. Ч. Бернارد также считает, что организационная культура оказывается эффективной не в силу ее возможности наложения внешних санкций, а вследствие чувства морального долга у членов организации, а также чувства вины, возникающего при отказе от выполнения какого-либо обязательства.

Корпоративная культура является естественным свойством человека в рамках коллективного начала, однако не каждый работник может принять организационную культуру конкретной организации. Поэтому, занимаясь анализом и предупреждением организационных и социально-трудовых конфликтов посредством элементов корпоративной культуры, необходимо указать на ряд направлений, в рамках которых возможно вести аналитическую работу и одновременно предупреждать конфликты:

- 1) кадровый подбор и планирование;
- 2) HR как развитый элемент функционирования организации;
- 3) интеграция как часть процесса организации труда персонала;
- 4) система взаимной ответственности, наставничество, преемственность;
- 5) сформированное единство ценностных установок;
- 6) формализация лидеров.

Специфика процесса подбора персонала

Наибольшее внимание при подборе персонала следует уделять индивидуальным ценностям и принципам, то есть личной культуре кандидатов. Оценка ее соответствия организационной культуре является важнейшей задачей сотрудников отдела кадров.

Свидетельством хорошей работы службы HR являются соответствие культуры большинства работников корпоративной культуре, разделение и принятие значительным большинством сотрудников ценностей организации. В развитии корпоративной культуры участвуют все сотрудники организации — от высшего руководства до рядовых работников.

Интеграция как инкорпорация личности работника

Одна из основных проблем современных организаций — громоздкая, разветвленная, несистематизированная структура управления. В такой ситуации работник, как правило, не имеет возможности построения личных контактов с руководителем организации и с коллегами из других подразделений, а все его коммуникационные связи локализуются в рамках небольшого коллектива. Происходит утрата чувства принадлежности к «большому» коллективу, к организации в целом, появляются установки и нормы поведения, свойственные лишь конкретной группе, отделу, департаменту, что негативно отражается на процессе формирования корпоративной культуры и при этом порождает конфликты, возникающие на почве непонимания общеорганизационных целей и задач.

Наиболее популярным методом решения данного рода проблем является интеграция, которую можно разделить на формальные и неформальные направления. К формальным относится работа HR-специалистов: донесение до всех сотрудников целей и задач организации, корпоративной философии организации трудового процесса; проведение обучения, тренингов; формирование коммуникационных каналов. Неформальная часть включает корпоративные мероприятия (спортивные соревнования, профессиональные курсы и др.), совместное празднование значимых событий в жизни организации и т. д.

Взаимная ответственность, наставничество и система преемственности

Принятие управленческого решения по привлечению сторонних специалистов в организацию на руководящие должности зачастую является фактором повышения конфликтогенности в коллективе. В большинстве случаев это связано с психологическими установками работников, их неготовностью подчиняться новому человеку, отсутствием доверия к нему, субъективным восприятием его решений как неэффективных.

А. Гоулдер полагал, что избежать проблемы идентичности можно путем принятия правильных управленческих решений и что самые эффективные руководители — опытные сотрудники организации, которые могут занять руководящие должности на основе внутриорганизационной преемственности. Его исследования подтверждают эффективность метода горизонтального продвижения сотрудников, способствующего повышению трудовой мотивации и развитию корпоративной культуры за счет глубокой степени осознанности и приверженности людей идеалам, установкам и ценностям культуры компании.

Единство ценностей и идеалов организации

Нередко из-за непонимания процесса формирования корпоративной культуры управленческим звеном организации происходит разрушение ее ценностных характеристик. Примером непрофессионализма может стать руководитель, провозглашающий в своем отделе принцип командной работы, а на самом деле поощряющий индивидуальную работу. В результате корпоративные ценности становятся формальностью, не распространяющейся на реальные трудовые процессы. Несовпадение провозглашаемых ценностей с рабочей практикой сильно повышает вероятность конфликта. Единство и согласованность, последовательность в реализации корпоративных ценностей являются залогом построения эффективной корпоративной культуры организации.

Лидер как символ корпоративной культуры организации

Р. Дафт считал символическое лидерство самым эффективным способом приобщения сотрудников к корпоративной культуре. Лидер своим примером воздействует на коллектив, транслируя нормы и ценности, характерные для общей организационной культуры компании. Это помогает людям в более короткие сроки адаптироваться к нормам организации. Символический лидер отчетливо формулирует свое видение корпоративной культуры, что создает предпосылки для формирования общих для сотрудников ценностей. Он ежедневно находится в курсе всех событий, что дает ему возможность фиксировать появление и закрепление новых символов, церемоний и девизов, их соответствие провозглашаемым ценностям. Следует также помнить, что действия всегда красноречивее и весомее слов¹.

¹ Дафт Р. Л. Менеджмент. 6-е изд. СПб. : Питер, 2006. С. 107–108.

Описанные методы развития корпоративной культуры являются основой для предупреждения конфликтов в организации. Разработанные на основе анализа основных проблем методы функционирования корпоративной культуры иллюстрируют возможные ошибки в различных областях жизни организации, таких как оформление и назначение руководителей, подбор персонала, провозглашение и применение ценностных установок, организация процесса регламентации работы департаментов, оформление норм и правил работы HR-службы, выявление недостатков в организационно-структурных элементах управления, наличие или отсутствие механизмов преемственности в организации и т. д.

2.2. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Исследовательский опыт российских и зарубежных компаний демонстрирует корреляцию корпоративной культуры, получившей высокую оценку со стороны работников, с общим низким уровнем конфликтности, по сравнению с теми компаниями, где организационно-корпоративная культура не развита в достаточной степени, а общие для всех ценности не сформированы или полны противоречий¹. Нормы корпоративной культуры оказывают значительное влияние на поведение сотрудников компании, помогая им определять, что является ценным или приемлемым, а что недопустимо.

Специфика корпоративной культуры проявляется в причинах возникновения и способах разрешения конфликтов в организации. О высоком уровне развития корпоративной культуры свидетельствует отсутствие конфликтов в различных сферах взаимодействия персонала. Еще одним показателем является быстрота разрешения конфликтных ситуаций и эффективность процессов выхода из конфликта с минимизацией потерь для вовлеченных сторон.

Многие руководители заблуждаются, считая корпоративную культуру своеобразным критерием, отражающим моральный климат в коллективе, и направляют свои усилия на его формирование за счет приобщения сотрудников к участию в корпоративных мероприятиях. Однако данные понятия необходимо разделять: корпоративная культура не является аналогом морального климата. Корпоративная

¹ Цой Л. Н. Место конфликта в корпоративной культуре организации // Московская школа конфликтологии : [сайт]. URL: <https://conflictmanagement.ru/mesto-konflikta-v-korporativnoy-kulture-organizatsii/>.

культура формирует климат, устанавливает правила взаимодействия между людьми, определяет ценности, нормы, цели, задачи, функционирование и развитие организации.

Нередко позитивную роль в формировании корпоративной культуры играет конфликт, который становится фактором ее развития в определенной сфере благодаря желанию руководства в дальнейшем избежать повторения конфликта.

Уровень развития корпоративной культуры и социально-трудовые конфликты в организации в наше время имеют непосредственную взаимосвязь. Слаборазвитая корпоративная культура может стать причиной большинства возникающих конфликтов. Но иногда бывает и так, что конфликт, вызванный, например, структурно-функциональными причинами, помогает усовершенствовать управленческую структуру организации, вывести ее на новый ценностно-культурный уровень.

Существуют различные приемы достижения внутреннего консенсуса, с помощью которых можно анализировать конфликтогенность и предупреждать конфликты. Именно консенсусные решения, ориентированные на всесторонний анализ информационных потоков в конфликтном взаимодействии, а также результатов действий оппонентов в процессе развития конфликта, являются эффективным подходом в изучении социально-трудовых конфликтов, их количественных и качественных характеристик, специфики их взаимосвязи с уровнем развитости корпоративной культуры организации.

Специфику возникновения социально-трудовых конфликтов следует рассматривать комплексно, одновременно выявляя причины, факторы влияния, природу конфликтного взаимодействия и т. д. Среди основополагающих причин социально-трудовых конфликтов рассматривается отсутствие четких границ, трактовок понимания внутриорганизационных правил. Так, например, распределение обязанностей или нагрузки между работниками может быть не только неравномерным, но и абсолютно необъяснимым ни организационной структурой, ни логикой выполнения работы. Еще одной причиной социально-трудового конфликта может стать расхождение интересов работников. В качестве примера можно привести ситуацию, в которой работники приходят к совместной договоренности оставаться после работы ради достижения общей задачи — сдачи проекта в срок. Однако не все сотрудники готовы работать сверхурочно — независимо от того, какие последствия могут наступить из-за нарушения срока сдачи проекта. Третьей причиной социально-трудовых конфликтов внутри органи-

зации эксперты называют различия в ценностных установках и ориентирах персонала. Наглядным примером может служить отношение работников к своим обязанностям. Так, одна группа работников, несмотря на отсутствие материальных стимулов, выполняет свою работу качественно и добросовестно, а другая при аналогичных условиях работает спустя рукава, при этом все работники получают одинаковую заработную плату. Тогда на первый план выходит проблема дифференцированной оценки результатов труда работников и справедливого вознаграждения. Такая ситуация может быть обусловлена еще и тем, что одни сотрудники находят свою работу интересной, а другие ориентированы только на финансовое вознаграждение и не получают удовлетворения от выполнения своих обязанностей.

Самой распространенной причиной социально-трудовых конфликтов является проявление социального или экономического неравенства¹.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяли в качестве основополагающего фактора профилактики социально-трудовых конфликтов корпоративную культуру как наиболее эффективный системный инструмент заблаговременного устранения или ослабления внутриорганизационной конфликтогенности компании². Профилактические меры, направленные на предупреждение конфликтов, представляют собой деятельность, нацеленную на недопущение распространения уже имеющейся проблемы и перехода конфликта из латентной в открытую стадию взаимодействия оппонентов³.

Показателем жизнеспособности корпоративной культуры является ее ориентация на трудовой коллектив. Если корпоративная культура не удовлетворяет ряд требований к ней со стороны работников, то она либо продолжает формально существовать по инерции, либо изменяется в направлении ценностей, транслируемых работниками. Гибкость и однозначность процесса управления корпоративной культурой зачастую является фундаментальным условием ее эффективного функционирования и развития⁴.

Базовые аргументы о необратимости подобных изменений корпоративной культуры С. Роббинс видел в сфере управления и усло-

¹ Хисматуллина З. Н. Организационные конфликты: Понятия и типология // Фундаментальные исследования. 2005. № 3. С. 108–110.

² Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб. : Питер, 2006. С. 327.

³ Гуськов А. Я., Алексеев С. В., Говядкин И. Е. Конфликтология. М. : Проспект, 2013.

⁴ Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов. М. : ЮНИТИ, 2004. С. 37.

виях контроля за изменениями кадрового состава работников. Автор подчеркивал, что если руководители не могут намеренно спроектировать предполагаемые изменения корпоративной культуры, спланировав вектор ее развития, то следует признать, что сам предмет — культура организации — будет иметь ограниченное практическое значение¹.

Еще более радикальную позицию занимал П. Бейтс, который считал, что состоявшаяся культура организации — сентиментальная приверженность старой корпоративной культуре, сила которой существенно затрудняет внедрение необходимых изменений или заставляет отказаться от них².

С. Акройд и его коллеги признают существование больших непредвиденных рисков, поскольку результаты управления культурой часто непредсказуемы³.

В рамках системного подхода к развитию корпоративной культуры можно выделить следующие методы:

- функционально-диагностический, предполагающий установление основных целей и задач, а также построение функционального древа организации;

- элементарно-диагностический — анализ возможностей реализации задач в рамках трудовых обязанностей работника и их ресурсное обеспечение;

- организационно-управленческий, подразумевающий создание иерархичной системы управления организацией.

Перечисленные методы формирования и развития корпоративной культуры должны быть ориентированы на достижение главной цели — обеспечение самоорганизации социально-экономической системы компании и повышение трудового потенциала работников (снижая остроту социально-трудовых конфликтов, укреплять корпоративную культуру). С учетом того, что для развития корпоративной культуры не требуется внешняя поддержка, это должно происходить за счет мобилизации внутриорганизационных ресурсов. В качестве методов развития корпоративной культуры большинство авторов рассматривают набор определенных действий и мероприятий, направленных на укрепление и развитие коммуникационных связей между

¹ Robbins S. P. *Organizational Theory: Structure, Design and Application*. N. Y. : Prentice-Hall, 1987.

² Bates P. The impact of organizational culture on approaches to problem-solving // *Organizational Studies*. 1984. № 5 (1). P. 159.

³ Ackroyd S., Crowdy P. A. Can culture be managed? Working with raw material // *Personnel Review*. 1990. № 19 (5).

сотрудниками с целью улучшения эффективности функционирования организации в целом¹.

В настоящее время можно найти огромное количество авторских методологических разработок по развитию корпоративной культуры с целью предупреждения социально-трудовых конфликтов. Рассмотрим наиболее интересные из них.

А. В. Унылова выделяет следующие методы развития корпоративной культуры организации: адаптация новых работников, поиск возможностей для их самореализации, проведение тренингов, повышение мотивации персонала².

Г. А. Федотова и В. Н. Шеляпин выделяют такие методы развития корпоративной культуры, как разработка корпоративных стандартов, брендинг (комплекс последовательных мер, направленных на формирование имиджа организации в глазах потребителя), создание системы развития работников, проведение лекций, конференций, обучающих семинаров, корпоративных мероприятий³.

Формальные и неформальные методы развития корпоративной культуры, направленные на предупреждение социально-трудовых конфликтов, имеют свою специфику. Формальные методы предупреждения социально-трудовых конфликтов посредством развития корпоративной культуры основаны на правилах, законах, внутреннем уставе организации. К таким методам относятся разработка корпоративных стандартов организации, обучение персонала. Неформальные методы нацелены на создание благоприятного психологического климата и включают тимбилдинг, проведение корпоративных и благотворительных мероприятий, праздников. Благодаря сочетанию разных методов появляется возможность сформировать корпоративную культуру и действенную систему профилактики социально-трудовых конфликтов, чтобы развивать ее выгодным для компании образом.

Большинство российских компаний, основываясь на опыте зарубежного бизнеса, активно используют в качестве универсального метода корпоративные мероприятия (табл. 2). Это высокоэффективный инструмент, поскольку взаимодействие компании и ее работников происходит на эмоциональном уровне. Во время таких мероприятий коллектив нередко оказывается в непривычной среде, возникают некоторые цели, достичь которых можно лишь сообща.

¹ Исаченко И. И., Елизарова О. И., Кондрусь Е. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. М. : МГУП, 2013. С. 189.

² Унылова А. В. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации. Краснодар : ХОРС, 2014. С. 34–37.

³ Шеляпин В. Н., Федотова Г. А. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект // Вестник НовГУ. 2012. № 70. С. 63–65.

Таким образом, одно или несколько мероприятий могут отлично сплотить коллектив¹.

Таблица 2

Классификация корпоративных мероприятий с точки зрения профилактики социально-трудовых конфликтов в организации

Тип мероприятия	Форма реализации
Деловое	Конференции
Командообразующее	Тимбилдинг
Общественное	Рекламные и благотворительные акции
Торжественное	Банкеты, фуршеты
Образовательное	Семинары, лекции, тренинги

Как видно из таблицы, сформированная корпоративная культура позволяет понять, насколько успешно была решена задача идентификации сотрудника с организацией. Если она удалась, то культурные ценности компании становятся индивидуальными ценностями работника. Таким образом, идентификация индивида является ключевым индикатором, отражающим эффективность корпоративной культуры организации.

Высокий уровень развития корпоративной культуры компании является залогом ее успешного развития и процветания, который позволяет:

- легко справляться со стоящими перед компанией задачами;
- предупреждать негативные ситуации;
- минимизировать потери сотрудников от конфликтного взаимодействия друг с другом;
- правильно выстроить систему управления организацией и т. д.

Формальные (нормативные документы, правила, устав организации) и неформальные (основанные на особом психологическом климате) методы развития корпоративной культуры, которые можно использовать для профилактики социально-трудовых конфликтов, способствуют укреплению жизнестойкости организации, делают трудовой процесс более стабильным для всех сотрудников. Однако полностью преодолеть проблему социально-трудовых конфликтов одна только корпоративная культура организации не в состоянии. Необходимо не только внутриорганизационное регулирование, но и контроль внешних и внутренних процессов в трансграничной корпоративной среде.

¹ *Погосян А. В.* Корпоративная культура для молодых специалистов в рекламной отрасли // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 3. С. 216–220.

2.3. СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ СРЕДСТВАМИ ТЕХНОЛОГИЙ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Среди форм и методов профилактики и разрешения конфликтов в трудовом коллективе особое место занимает создание, развитие и укрепление имиджа организации. Эта деятельность имеет ряд аспектов, в частности: а) формирование имиджа организации в глазах сотрудников; б) формирование имиджа организации среди различных групп общественности (власть, население, финансовые учреждения и т. п.). В первом случае имидж организации как прогрессивной, стабильной, демократичной структуры позволяет избежать целого ряда конфликтов межличностного или иного локального характера, так как работникам не хочется нарушать тот социальный мир, который отражается в имидже. Во втором случае имидж организации позволяет в ситуации конфликта минимизировать его влияние на внешние по отношению к нему группы общественности.

Имидж — это образ личности, группы (партии, движения), фирмы, организации, города, региона. Имидж формируется как стихийно (на основе рассказов других людей об объекте, литературных источников, тех или иных событий), так и целенаправленно, и тогда он становится предметом проектной деятельности, опирающейся на технологии связей с общественностью. Спроектированный образ воздействует на сознание целевой аудитории, формирует ее установки, лояльность по отношению к объекту, чей имидж актуализируется с помощью специальных средств. Основная цель создания и поддержания имиджа — формирование благоприятного отношения к человеку, группе, организации.

В социальной среде феномен имиджа отражается в образах индивидов, позиционирующих себя как исполнителей тех или иных социальных ролей в рамках коммуникационного взаимодействия в группе.

Имидж в рамках организационной структуры рассматривается как многоаспектный феномен:

1) внутриорганизационный имидж компании, представляющий собой систему мыслеобразов, которая сложилась в сознании персонала в результате тесного коммуникационного взаимодействия в организации и включает культуру поведения и психологическую атмосферу в рамках рабочего процесса;

2) имидж высшего руководящего звена компании базируется на восприятии персоналом его стиля лидерства, поступков, внешнего вида, личных ценностей и убеждений;

3) имидж работников, имеющий собирательный характер, включает внешние и внутренние характеристики персонала:

- профессиональные знания и навыки: компетентность, тактичность, соблюдение сроков и качества выполнения задач;

- высокий уровень ответственности;

- осведомленность о состоянии сопутствующих рабочих процессов;

- коммуникабельность, стрессоустойчивость;

- стремление к профессиональному росту, обучению, приобретению новых навыков;

- готовность к нововведениям;

- соответствие социальной культуре организации;

- легкая социально-психологическая совместимость;

- соответствие требованиям организации (возраст, пол, уровень образования и т. д.);

- соответствие стандартам внешнего вида, принятым в организации;

- отказ от внутренних и внешних установок, не соответствующих корпоративной культуре.

Имидж работников представляет собой сложный структурный феномен, целенаправленно создаваемый высшим руководством компании. В рамках имидж-концепции каждый сотрудник олицетворяется со всем персоналом и компанией в целом. Создание целостного организационного имиджа — очень сложный процесс, происходящий одновременно на всех иерархических уровнях;

4) визуальный имидж компании, создаваемый за счет ее ассоциации с материальными объектами и символами — дизайном офиса, интерьером торговых площадей, фирменными отличительными знаками, макетами печатной продукции, логотипом и т. д.;

5) социально-позиционный имидж, создаваемый на основе множества общественных представлений о целях и задачах компании, ее отношения к различным сторонам жизни общества — социальной, экономической, культурной, экологической и др.;

6) деловой имидж компании включает в себя ее многоуровневую оценку со стороны партнеров по бизнесу. Среди наиболее значимых показателей — деловая репутация, ценовая и производственная политика, открытость и гибкость взаимодействия.

Полноценно сформированный на всех уровнях имидж компании относительно устойчив к воздействию внешней среды¹.

¹ Томилова Т. М. Модель имиджа организации. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>.

Организационный имидж постоянно подвергается различным воздействиям со стороны руководителей компании, персонала, потребителей, партнеров, власти, населения. Некоторые имиджевые изменения организация осуществляет вынужденно в силу сложившихся обстоятельств, например под давлением властей занимается благотворительной деятельностью.

Сформированный имидж позволяет организации избежать целого ряда конфликтных взаимодействий. Правильно выбранный образ компании гораздо меньше подвержен критике общественности, так как он выполняет функцию социального управления и контроля.

В рамках процесса социализации у индивидов формируются убеждения и установки по поводу их социальной роли и статуса, успеха и признания. Огромное количество внешних факторов оказывают влияние на выбор человека, заставляя его частично отказаться от своих убеждений и поддержать общественные интересы.

Процесс принятия человеком решения представляет собой сложный конструкт взаимодействия внешних и внутренних интересов, психологических установок. Однако существуют факторы внешней среды, которые оказывают целенаправленное воздействие на выбор человека. Рассмотрим их более подробно.

1. *Общественное мнение.* Оказывает стихийное влияние на индивида, поэтому трудно предсказать, какую именно сторону выберет человек. Даже если он в своем выборе присоединяется к большинству, то, возможно, это продиктовано корыстными интересами, при этом человек остается «при своем мнении». Деятельность общественных институтов направлена на контроль условно принятых индивидом норм и правил поведения. Функцию надзора и контроля выполняет в первую очередь коллектив, выступая регулятором поведения своих членов. Мнение общественности выступает наиболее показательным видом социального контроля.

Под общественным мнением подразумевается общность представлений людей о происходящем. Формирование единства мнений и образов лежит в основе создания мнения коллектива, которое разделяется всеми его членами. Достичь всеобщего принятия одного мнения довольно сложно, и базовым условием при этом является имиджевая структура организации, помогающая индивиду определить свою принадлежность к социальным, экономическим и культурным аспектам жизни общества. Полная или частичная идентификация индивида с организацией способствует укреплению ее имиджа.

Процесс идентификации отягощен такими сопутствующими компонентами коммуникации, как слухи, стереотипы, психологические установки, которые выступают своеобразными индикаторами общественного сознания, демонстрирующими настроение людей, их отношение к тому или иному событию. Разнообразный характер этих компонентов отражает значимость того или иного события для людей в определенное время.

2. Изменение внутренних установок и мотивов поведения индивиду. Достигается лишь целенаправленным воздействием коллектива.

В результате взаимодействия индивидов посредством формальных и неформальных каналов образуются постоянные коммуникационные взаимосвязи, формирующие поле индивидуальной информационной среды. В рамках этой среды воплощается образ организации, включающий в себя ожидания, представления, суждения, настроения большого количества людей, которые в конечном счете являются носителями и выразителями общественного мнения. Таким образом, имидж организации оказывает опосредованное воздействие на внутриличностные установки индивидов за счет системы внешних мотивационных стимулов, заставляющих персонал придерживаться определенных норм не только в рамках трудового процесса, но и за его пределами, распространяясь на все аспекты жизни работника.

Институт имиджа выполняет функцию социального контроля, которая способствует успешной адаптации в организации и обществе. Чувство принадлежности, которое обеспечивает имидж, позволяет значительно снизить тревожность персонала.

В рамках институционализации имиджа выполняется функция социального управления, которая носит стратегический характер и является залогом успешного развития организации. Имиджевые технологии управления воздействуют на работника косвенно, но системно, распространяя организационную культуру на личные потребности и мотивы индивида, тем самым объединяя ценностные установки работника и организации. Имидж организации заставляет работников придерживаться установленной модели поведения.

Таким образом, имидж является одним из рычагов управления организацией, который позволяет корректировать поведение персонала с учетом социальных факторов межличностного взаимодействия, внедрять такие элементы управления, как контроль работы сотрудников, использование мотивационных и адаптационных систем, ценностная ориентация, целеполагание, составление стратегических и долгосрочных планов и т. д.

Чтобы используемые организацией имиджевые технологии были максимально эффективны, они должны соответствовать ожиданиям работников, предоставлять им возможности для реализации символических ассоциативных образов, соответствовать системе социальных статусов и ролей.

Создание имиджа организации напоминает косметический ремонт здания. Содержание остается неизменным, но внешние характеристики приобретают более совершенную форму. Создаваемый организационный имидж должен полностью соответствовать внутренним установкам компании, отражать ее отношение к обществу, показывать ее в лучшем свете перед аудиторией. При этом имидж должен быть гибким и мобильным, легко адаптироваться к меняющейся ситуации и запросам общества. Разработка имиджа компании — процесс бесконечный, так как используемые технологии требуют постоянной корректировки, поддержания и изменения согласно требованиям времени.

Надлежащая разработка имиджа организации на всех уровнях ее управления занимает достаточно длительное время. Особенно важна согласованность имиджевых технологий, которые должны быть комплементарными и ни в коем случае не противоречить друг другу.

Американский психолог Леон Фестингер в своей теории когнитивного диссонанса описывает ситуацию, когда работник сталкивается с проблемой ценностного восприятия культуры компании, что в конечном счете приводит к нарушению психосоциального восприятия. Если человек на работе находится в состоянии психологической дисгармонии, он стремится любыми способами вернуться к комфортному состоянию равновесия и тем самым изменяет установленные нормы организации. Чтобы избежать подобных ситуаций, работодатель должен подбирать персонал согласно идентификационным признакам компании. Набор сотрудников с враждебной ценностной системой сильно замедляет развитие имиджевых технологий, заставляя тратить огромные объемы организационных ресурсов на преодоление чуждых установок персонала.

Должным образом созданный организационный имидж имеет отложенную эффективность: увидеть позитивные плоды воздействия имиджевых технологий можно лишь спустя некоторое время.

Имидж организации имеет четко заданные коммуникационные каналы, через которые воздействует на социально-психологические ориентиры личности. Среди важнейших направлений формирования организационного имиджа необходимо выделять:

1) создание внутриорганизационного имиджа компании, оформление культурной политики организации, создание коллектива с неформально закрепленными правилами поведения;

2) развитие социально значимой деятельности как части имиджевой системы компании;

3) создание деловой репутации в бизнес-среде как важнейшего элемента технологии репрезентации компании.

Совокупность всех имиджевых технологий направлена на создание хорошего мнения о компании, ее руководителях и сотрудниках. Весь комплекс мер по созданию имиджа направлен на внешнюю среду: клиентов, партнеров, государственные структуры, общественность. Создание благоприятного образа компании является залогом ее успешного развития и процветания на долгие годы.

Коммуникационные связи компании со средой называют маркетинговыми каналами связи, условно подразумевающими наличие единой выдержанной символики оформления: логотипов, товарных знаков, цветового и стилистического оформления. Маркетинговые каналы связи являются своеобразными отличительными и ассоциативными элементами компании и инструментами управления на всех ее уровнях. Их влияние распространяется также на внешнюю среду, формируя настроения и предпочтения общественности.

Маркетинговые коммуникации воздействуют на человека в рациональном и эмоциональном ключе. Рациональный способ воздействия — всесторонний, с массивом обоснованной аргументации, транслируемой по нескольким каналам связи. Эмоциональные каналы апеллируют к чувствам и воздействуют на психологию индивида, его отношение к обстановке, условиям и событиям, вызывая у него чувство сопереживания и согласие с позиционируемыми нормами. Человек, находясь под таким воздействием, может получить положительные эмоции благодаря вовлеченности в коммуникацию¹.

Всесторонняя разработка имиджа требует длительной продуктивной работы всего персонала организации, успех имиджевых технологий также в значительной степени зависит от креативности разработчиков и руководителей компании. При этом необходимы такие условия, как системность и последовательность действий, включая методы управления, выбор специалистов и партнеров, создание социальной повестки (технологии PR).

Правильно разработанный имидж базируется на центральной идее развития организации, которая проникает во все сферы ее позициони-

¹ Леонтьев А. Н. Потребность, мотивы, эмоции. М. : Наука, 1997.

рования, включая всевозможные маркетинговые связи. Одним из важных признаков такого имиджа является фирменный стиль, который выражается в единых цветовых, графических, дизайнерских, интерпретационно-словесных решениях. Фирменный стиль компании способствует ее мгновенному узнаванию как на рынке товаров и услуг, так и на рынке труда. От этого во многом зависит эффективность работы компании: чем более запоминающимися будут репрезентируемые образы, тем более узнаваемой и востребованной будет организация. Как правило, фирменный стиль организации целенаправленно воздействует на разные органы чувств индивида, при этом концентрируясь на его эмоциональном восприятии.

Символические интерпретации отличительных знаков компании способны воздействовать таким образом, что в сознании людей фиксируется ассоциативный ряд, позволяющий однозначно определить место организации в структуре социально значимых элементов бытия.

Символическая система позволяет донести до общественности индивидуальные характеристики компании, создать неповторимый образ в глазах потребителей. Однако сохранить длительность эффекта воздействия символической системы довольно сложно, так как существует большое количество схожих образов, которые негативно влияют на ассоциативные связи и узнаваемость. У каждого индивида есть свои психологические и ментальные отличия, которые определяют его восприятие действительности. Поэтому важно предварительно изучить ассоциативные ряды, характерные для представителей потенциальной аудитории, и составить план воздействия, включив лишь определенные коммуникационные каналы с потенциально высоким эмоциональным откликом.

Чтобы вызвать у людей эмоциональную реакцию, необходимо воздействовать сразу по многим каналам, используя визуальные, тактильные и речевые способы. Доверительные отношения с целевой аудиторией являются ключевой задачей, решаемой за счет донесения повестки через различные каналы связи и информации. Месседжи не должны противоречить друг другу, в идеале они дополняют друг друга и сливаются в единую картину образного представления о компании.

Концепция воздействия на аудиторию с помощью имиджевых технологий включает два направления, зависящих главным образом от конечного объекта воздействия:

- 1) индивидуальное воздействие, предполагающее целенаправленное влияние на конкретную личность с учетом ее эмоциональных характеристик;

2) групповое воздействие, предполагающее влияние на определенную часть общества (потенциальную аудиторию) с учетом определенных общих характеристик.

Таким образом, воздействие имиджевых технологий на сотрудников предприятия, партнеров, потенциальных клиентов и другие аудитории может быть как индивидуальным, так и групповым. Рассмотрим это на примере, когда объектом воздействия являются сотрудники организации.

Целью создания любого бизнеса является извлечение максимальной прибыли, в том числе за счет труда сотрудников. Для этого есть разные способы: модернизация производства, сокращение технических издержек, увеличение рабочего дня, повышение нормативов труда и т. д. Целью же трудовой деятельности любого работника является получение наибольшего материального вознаграждения за свой труд.

Влияние концепции имиджа на управление организацией делает мотивационную теорию трудового обмена более сложной. Ценностный аспект труда становится более значимым, так как сотрудник считает ценностью саму возможность работать в компании — благодаря эмоциям, испытываемым в процессе работы, а не только хорошим заработкам.

Феномен имиджа способствует выделению ряда современных концепций обогащения труда на различных уровнях его интерпретации, рассмотрим их более подробно.

1. Воздействие на конкретную должностную единицу труда через приказы, задания, должностные инструкции, распоряжения, программы мотивации и адаптации, систему стимулирования труда, организационную культуру, корпоративную культуру; за счет изменения условий труда, положения в организации на формальном и неформальном уровне.

Воздействие имиджевых технологий на данном уровне направлено на:

- формирование самоидентификации индивида;
- создание для него благоприятной рабочей атмосферы;
- возможность психологической защиты индивида от внешних условий;
- закрепление у него модели социального поведения в организации.

2. Воздействие на рабочее подразделение компании за счет единого образа распространения и влияния установленных норм поведения

в группе, закрепления группового статуса в организации, программы групповой мотивации и адаптации, регламентации соподчиненности внутри рабочей группы, закрепления правил взаимодействия в подразделении.

Воздействие имиджевых технологий на данном уровне направлено на:

- успешное сопровождение процесса адаптации индивида в группе;
- формирование социально-психологической устойчивости группы и ее участников;
- развитие групповой сплоченности;
- развитие ответственности членов группы друг перед другом и подразделения перед организацией;
- соответствие поведения членов группы стилю управления руководителем.

3. Воздействие на весь коллектив организации как единую трудовую единицу через формирование благоприятного рабочего климата на формальном и неформальном уровнях, создание эффективной сети коммуникаций для информирования каждого подразделения, привлечение всех работников к принятию стратегически значимых решений, определяющих дальнейшее развитие компании и кадрового планирования, замещение должностей в рамках рабочего процесса, программы повышения квалификации, совершенствование личных и деловых качеств работников, повышение благосостояния людей.

Воздействие имиджевых технологий на данном уровне направлено на:

- формирование восприятия организационной культуры как эталонной;
- создание устойчивого стереотипа, приравнивающего успех компании к успеху работника;
- формирование полной идентичности с организацией в сознании всех работников.

Объединяющие факторы на всех уровнях способствуют развитию организации как значимой ячейки общества, от успеха которой зависит благополучие всей страны.

Переходя к рассмотрению имиджевых технологий на макроуровне, следует отметить многофакторность процесса формирования общественного мнения и определить в нем роль PR-технологий, которые являются самыми эффективными для поддержания и развития имиджа компании в соответствии с реализуемыми ею товарами и услугами.

Ключевая задача PR-технологий — создание у широкой общественности как можно более позитивного мнения о компании. От этого мнения зависит успех компании как у потребителя, так и у потенциальных работников. Помимо прочего, восприятие компании влияет на поведение персонала и отчасти выполняет функцию социального контроля, направленную главным образом на стратегию развития фирмы.

PR-технологии, используемые для развития имиджа организации, весьма разнообразны:

- создание коммуникационных связей с привлечением СМИ (пресс-конференции, интервью, брифинги);

- распространение текстовой информации о сферах деятельности и интересах компании (пресс-релизы, статьи, посты в социальных сетях);

- создание ассоциативного ряда, основанного на визуальных и речевых образах (видеообзоры, репортажи, фильмы, интервью руководителей на телевидении и радио);

- поддержание постоянной публикационной активности, доступности информации об организации (отчеты о различных видах деятельности, поддержание интернет-контента, издание брошюр, журналов об организации и ее сотрудниках);

- участие представителей организации в социально значимых мероприятиях (конференциях, симпозиумах, ярмарках, благотворительных акциях);

- создание событийной повестки (традиций празднования знаменательных дат);

- представление интересов организации во властных структурах (выдвижение своих кандидатов на выборах, получение государственных грантов, привлечение покровителей);

- спонсорская деятельность (сотрудничество с благотворительными фондами и создание новых, ассоциированных с организацией);

- участие и подготовка различных мероприятий местного, регионального и федерального значения (празднование дня города, Нового года, Дня Победы и т. д.);

- создание возможностей для обмена опытом (участие в выставках и семинарах).

Предложенный перечень мер способствует главным образом созданию информационных поводов для освещения деятельности организации в СМИ. В сознании общественности должна сформироваться устойчивая ассоциация PR-повестки организации с определенными

событиями. Это обязательное условие целостности ее имиджа. Многочисленные исследования эффективности воздействия маркетинговых мероприятий компаний на общественное мнение демонстрируют сильную корреляцию между положительной повесткой этих мероприятий и имиджем компаний. Наиболее эффективными из них считаются различные благотворительные акции и кампании, которые, согласно исследованиям, получают наибольший отклик у публики.

Исследование, проведенное летом 1999 года международным PR-агентством «Флейшман-Хиллард»¹ в странах Европы, продемонстрировало мнения общественности о социально значимых расходах организации. Так, по мнению европейцев, как минимум 1/10 часть прибыли компании должны тратить на решение социальных проблем в стране или городе. Включенность компании в общественную жизнь многократно увеличивает доверие ее потребителей, на что указали более 80 % респондентов; более 90 % отметили фактор узнаваемости компании и 85 % сказали, что для них важно транслируемое отношение организации к происходящим социальным процессам. Результатом исследования стал вывод о необходимости участия компании в жизни общества, а также о частой и яркой демонстрации через различные коммуникационные каналы своей активности в решении социальных проблем. Таким образом, PR-технологии являются хорошим подспорьем для поддержания и развития имиджа и репутации организации.

Имидж является субъективной категорией восприятия, он оказывает значительное влияние на процесс позиционирования компании во внешней среде. При создании имиджа необходимо учитывать целевую аудиторию и потенциальных потребителей, более детально рассматривая их характеристики, такие как социально-демографический профиль, психологическое состояние, ценностные ориентиры, культурные и религиозные различия, социальный статус, общественные роли, экономические возможности и т. д.

Если имидж компании сформирован на всех уровнях и сегментах, то в значительной степени возрастает влияние функции социального управления, распространяющейся как на персонал, так и на руководителей организации. Возможность воздействия на публику за счет реализации функции социального управления основывается на ряде характеристик человеческой природы. Рассмотрим наиболее значимые из них.

¹ Пономарев С. В. Вербальные коммуникации в системе публичных отношений : дис. ... канд. филос. наук. М. : МГУ, 2001.

Человек по своей природе социален, он участник одновременно множества социальных групп и объединений, которые обладают разными социально значимыми характеристиками, такими как пол, возраст, национальная и расовая принадлежность, предрасположенность к определенным видам деятельности, образование, профессия, место проживания и работы, статьи дохода и т. д.

Ценности, предпочтения, традиции, обычаи, ритуалы, правила и нормы поведения в обществе человек приобретает в процессе взаимодействия с социальной группой. Количество социальных групп, в которых индивид может быть участником, ничем не ограничено. Эти группы — разноплановые и зачастую противоречивые, поэтому так сложно предсказать их образ действий. Тем не менее доминирующее влияние на поведение человека всегда оказывает какая-либо одна социальная модель, и именно она служит главным ориентиром при определении внутренних мотивов личности. В идеальном случае, когда личные ценности человека изначально совпадают с имидж-моделью организации, в которой он работает, процесс идентификации с организацией проходит наиболее успешно. В других случаях идентификация зависит от множества условий, таких как гибкость работника, его готовность к принятию норм и правил, действующих в группе, правильно выбранный стиль поведения, коммуникационная активность и адекватность при восприятии информации, исходящей от других членов группы, высокая степень отождествления себя со своими функциональными обязанностями и должностью, получение удовлетворения от работы, признание коллектива.

В рамках рабочего процесса индивид своим поведением сам устанавливает культурные нормы и правила своего взаимодействия с другими членами группы, осваивает новые социальные статусы и роли, учится основам делового общения, узнает о коллективных традициях и обычаях, приобретает новые профессиональные навыки и качества, становится социально значимой трудовой единицей коллектива и всего общества. Социальная роль, приобретенная на работе, наделяет человека определенным организационным статусом, фиксирующим его обязанности и права и определяющим границы влияния в компании. Специфика обретения индивидом статуса и роли в организации во многом зависит от протекания процесса социализации. Социализация личности предполагает ее развитие в рамках социальной системы общества, принятия им норм и правил, установленных в среде его деятельности.

Трактовки процесса социализации приобретают отличительные черты в разных авторских описаниях. Так, А. Н. Леонтьев видит ключевое рациональное зерно всех социализирующих процессов в передаче индивиду новых навыков через освоение новых социальных ролей, прежде не характерных для него.

Г. Гибш и М. Форберг сравнивают социализацию с базовым психологическим процессом формирования подражательной ассоциации, которая способствует идентификации личности на основе отождествления себя с той или иной ролью и обогащению своего опыта.

А. Юровский, исследователь чешского происхождения, условно разделял процесс социализации на три социально-психологических периода включенности индивида в социальную жизнь общества:

1) первичная социализация путем обретения членства в коллективах различного характера: семье, детском саду, школе, кружках по интересам и т. п.;

2) закрепление за индивидом вторичного социального статуса в группах, предполагающих его позиционирование в качестве «лидера», «маргинала» и т. п.;

3) внутренний процесс социализации, предполагающий критический анализ своего статуса, приобретенного в различных группах.

Н. В. Андрееenkova представляет свою теоретическую разработку социализации личности с опорой на возрастные периоды: социализация ребенка; социализация подростка; социализация взрослого. Каждый период социализации обладает специфическими чертами, свойственными личности на разных психологических этапах ее становления¹.

Многообразие мнений относительно процесса социализации заставляет нас рассматривать ее в широком и узком смысле. Так, в широком смысле под процессом социализации подразумевается приспособление человека к социальной действительности во всех сферах его жизнедеятельности; в узком — процесс социализации сводится к индивидуальным аспектам восприятия социального бытия окружающей среды личностью в определенный период ее развития.

Таким образом, можно выделить наиболее характерные черты социализации, общие в работах всех исследователей:

— социализация предполагает адаптацию индивида к изменяющимся обстоятельствам;

— процесс социализации сопровождает человека всю его жизнь;

¹ Андрееenkova Н. В. Совет трудового коллектива и демократизация управления. М. : Ин-т социологии, 1989. С. 45.

- характер социализации зависит от возрастных и психологических особенностей личности;
- жизненные установки и ценности являются определяющими факторами;
- процесс социализации обусловлен спецификой бытия человека в коллективе;
- социализация предполагает исполнение личностью роли, определенной обществом;
- принятие и исполнение индивидом групповых норм является ключевым элементом социализации;
- человек принимает нормы поведения, установленные рядом социализирующих групп;
- социализация способствует реализации ожиданий и надежд индивида через получение им желаемого социального статуса или роли;
- процесс личностной социализации представляет собой механизм выработки мотивационных стимулов развития индивида в определенной социальной среде;
- личность в процессе социализации приобретает специфические для группы качества, идеологические установки, ментальные характеристики и стереотипы¹.

Заданные образцы группового поведения становятся жесткой основой критериев социального поведения личности, ее ценностных установок и жизненных ориентиров.

Чтобы более детально рассмотреть взаимосвязь процесса социализации с феноменом имиджа, обратимся к определению социальной группы. История этого понятия берет свое начало еще в древнегреческих трактатах и продолжается в философских трудах европейских мыслителей более поздних эпох. Так, Т. Гоббс в своем труде «Левияфан» описывает социальную группу как определенное количество людей, объединенных общим делом. Л. Гумплович в своей работе «Теория происхождения государства» рассматривает социальную группу, опираясь на общебиологические критерии идентификации, такие как цвет кожи, строение тела, специфика речевого взаимодействия. Э. Дюркгейм в трактате «О разделении общественного труда»

¹ Ковалев А. Г. Взаимовлияние людей в процессе общения и формирование общественной психологии // Вопросы психологии личности и общественной психологии : сб. / под ред. А. Г. Ковалева. Л. : ЛГПИ им. А. И. Герцена, 1964 ; Бодаев А. А. Восприятие человека человеком. Л. : Изд-во ЛГУ, 1965 ; Платонов К. К. Психология межличностных отношений // Общая психология / под ред. А. В. Петровского. М. : Просвещение, 1970.

описывает социальные группы как ресурсы, закрепленные за определенными сферами экономики государства. Ф. В. Знанецкий в работе «Законы социальной психологии» рассматривает социальную группу как ячейку консолидации общественных интересов, в которой все участники обладают схожими психологическими установками восприятия действительности.

Одна из важнейших ролей социальных групп — влияние на формирование социального поведения личности за счет приобщения к групповым нормам и правилам взаимодействия в коллективе. Человек, находясь под влиянием многочисленных социальных групп, склонен в большей степени следовать образцам поведения лишь одной из них. Такая группа приобретает черты референтной.

Референтной для человека является та группа, которая имеет для него наибольшее значение. Такая социальная группа оказывает решающее влияние на поведение индивида, для которого особую ценность представляет одобрение со стороны членов данной группы. Он ассоциирует себя с представителями референтной группы, перенимая их стиль одежды и речи, ценностные идейные установки и стереотипы мышления, социально-психологические характеристики, нормы и правила общения, культуру взаимоотношений. Референтных групп у одного индивида может быть несколько. Определить доминирующую роль одной из них позволяет оценка социально-психологической значимости событийного ряда развития групповой идентичности. Человек так или иначе в большей степени включен в деятельность одной из групп, что в конечном счете и определяет ее приоритет. Остальные группы ранжируются в соответствии с большим или меньшим интересом индивида¹.

Влияние референтной группы на личность многоаспектно. Оно проявляется в:

- принятии нового образа социального поведения;
- воздействию на восприятие индивидом самого себя;
- корректировке его поведения согласно требованиям группы;
- стремлении к состоянию комфорта и чувства защищенности при условии принятия в группу;
- осознании стабильности группы и определенности своих действий.

Каждый индивид рано или поздно обретает свою референтную группу, принадлежность к которой подкрепляется рядом жертв с его стороны, но результат и субъективные оценки индивида всегда

¹ Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. М. : Политиздат, 1982.

превосходят затраченные усилия, направленные на определение себя в качестве неделимой части желаемой группы.

Репрезентационные проявления имиджа компании зачастую помогают работнику определить свои жизненные приоритеты и полностью идентифицировать себя с организацией. Имидж транслирует во внешнюю среду ценностные установки компании, сигнализируя ее потенциальным работникам о готовности принять в команду с условиями соблюдения правил и норм, моделей поведения, принятых в трудовом коллективе.

Приобщение индивида к социальной группе в рамках осуществления им трудовой деятельности играет определяющую роль при выборе вариантов поведения и формировании мировоззрения. Включенность в тот или иной трудовой процесс определяет принадлежность человека к социальному классу. Все стабильные сообщества имеют иерархическую систему управления, и от места, занимаемого индивидом в рамках системной структуры, зависит его благосостояние, которое, в свою очередь, во многом определяет его положение в обществе¹.

Социальный статус человека диктуется характером отношений внутри различных групп, в которых так или иначе позиционирует себя индивид. Принятие определенной модели поведения, заданной имиджем компании, помогает человеку более успешно пройти процесс социализации, выбрать жизненную позицию, ценности и нормы, которым он будет следовать. Имидж оказывает опосредованное влияние на все сферы жизнедеятельности индивида: определяет характер его суждений о правильности тех или иных поступков, о социальной роли женщины и мужчины, об этических и эстетических приоритетах, о значении материальных благ и т. д.

Однако имиджевые технологии, оказывающие воздействие на человека, нередко вступают в противоречие с его ценностными установками, полученными в результате предыдущего социального опыта. Это касается воспитания в семье, формирования предпочтений в еде, отношения к работе и отдыху, отношений с людьми и т. д. В большинстве случаев прежние установки растворяются в ходе внутриорганизмического взаимодействия индивида с другими работниками, не нанося вреда имидж-концепции. Но бывает и так, что одна личность меняет представления всего коллектива в рамках определенной сферы взаимодействия, например в способах межличностного обще-

¹ Майерс Д. Социальная психология. СПб. : Питер, 1999.

ния. В такой ситуации требуется гибкость организационного имиджа и возможность некоторой его коррекции с целью соответствия ценностным установкам коллектива.

Следует также учитывать влияние сложившейся социальной ситуации на успешность той или иной имиджевой концепции организации.

Социальная ситуация для личности всегда включает ряд факторов, таких как:

- физические и духовные ресурсы личности;
- социальное окружение;
- временной период;
- специфика поставленной задачи;
- накопленный жизненный опыт личности;
- характер предшествующих событий;
- аспекты психологического восприятия личности.

Сложившаяся социальная ситуация всегда побуждает индивида к определенному роду действиям, результат которых может быть непредсказуемым, однако каждый способен предвидеть и спланировать возможные исходы ситуации для себя лично. Это позволило У. Томасу говорить о том, что результаты деятельности личности в различных ситуациях все же в той или иной степени предсказуемы, если опираться на рациональный подход.

Принимая решение в пользу той или иной модели поведения в сложившейся ситуации, работник опирается на ценности имиджевой концепции организации, которая, в свою очередь, полностью совпадает с его внутренними ценностными установками и ожиданиями. Идентификация себя с организацией способствует принятию наиболее эффективных рабочих решений, и именно такие решения находят наибольшую поддержку у коллектива, что способствует построению доверительных отношений между всеми работниками.

Таким образом, границы влияния организационного имиджа распространяются далеко за пределы его непосредственного воздействия.

Кроме того, за счет использования различных технологий в рамках развития имидж-концепции организации происходит опосредованное воздействие на такие процессы, как:

- отождествление компании с определенным уровнем материального благополучия и социальным классом;
- влияние интересов компании на формирование политической повестки;
- усиление конкурентных преимуществ компании.

Современный человек все время находится в состоянии неопределенности и выбора, то есть испытывает определенную психологическую нагрузку. Имидж способствует снятию социального напряжения, давая возможность определиться и закрепить себя в определенной референтной группе. Кроме задач, поставленных компанией, ее имидж выполняет важную социальную миссию, которая заключается в воздействии на культурную среду и общество в целом.

В обобщенном виде роль имиджа организации и его структурные элементы отражены на рис. 3¹.

Одной из основ правильного построения имиджа компании является его доступность для восприятия и понимания, а также направленность на формирование положительных эмоций у предполагаемого потребителя. Поэтому при работе над созданием имиджа необходимо изучить как можно больше социальных явлений, которые могут определенным образом повлиять на выбор социального поведения работников данной организации.

При создании имиджа организации в обязательном порядке требуется учитывать мнения и взгляды сотрудников, перспективы их роста, эффективность социальных лифтов, чтобы при выборе ими варианта социального поведения выступать гарантом правильности такого выбора. Формируемый имидж должен восприниматься людьми как информация о возможности улучшения социального положения, статуса, которые являются следствием принятия надлежащей модели социального поведения.

Следует учитывать, что все манипуляции пиар-специалистов являются внешними рычагами воздействия на социальное поведение человека. Их основная цель — изменение социального поведения через формирование благоприятного отношения к объекту или явлению, то есть имиджа организации.

Важная роль в создании имиджа и внутренней среды организации принадлежит технологиям ивента (от *англ.* event — событие), направленным на коммуникацию. Ивент — это мероприятие с участием большого числа людей, совместное переживание ими тех или иных эмоций в процессе совместной деятельности. Само событие в PR-технологиях рассматривается как ядро коммуникационной кампании. За счет таких социально-культурных программ создается и поддерживается информационное воздействие с различными целями (про-

¹ Шкардун В. Д., Ахтямов Т. М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml>.

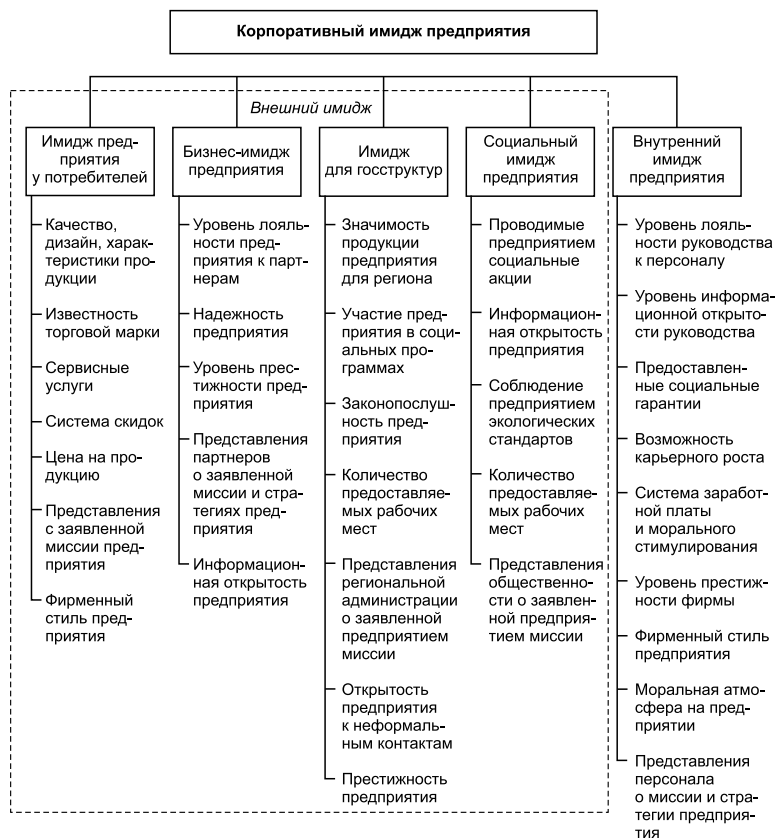


Рис. 3. Имидж организации

движение социально значимых идей, создание позитивного имиджа организации, паблисити и др.). Техники событийного пиара применимы также в процессе разрешения конфликтов, поскольку праздничная атмосфера пробуждает доброжелательность и настраивает на сотрудничество.

В работе русского философа и культуролога М. М. Бахтина «Творчество Франсуа Рабле и народная культура Средневековья и Ренессанса»¹ празднику отводится важнейшая роль в цивилиза-

¹ Бахтин М. М. Творчество Франсуа Рабле и народная культура Средневековья и Ренессанса. М. : Худож. лит., 1990.

ционном развитии общества. Так, исследователь теории универсальной народной смеховой культуры называет праздник «первичной формой человеческой культуры», поскольку он заключает в себе неповторимые черты любой социокультурной среды. По Э. Дюркгейму¹ и М. Элиаде², главная функция праздника — запуск механизма работы системы ценностей в определенной социальной структуре, в рамках которой разрешаются противоречия между «мирской и сакральной сферами бытия, человеком и природой, индивидом и обществом, традиционной и инновационной сторонами культуры»³. В первом случае праздник выступает как связующее звено между мирским и сакральным, чего, например, не наблюдается в будние дни. Празднования отличаются максимально плотными прямыми контактами между людьми. Мирское обычно характеризуется как нечто монотонное и хаотичное, сакральное же сравнивается с космосом — порядком. А поскольку во время праздника происходит соединение мирского с сакральным, человек в такой момент стремится к порядку — творческому началу мироздания, противоположному разрушению и смерти. Поэтому праздник называют «утверждением жизни» — высокодуховным, энергичным, эмоциональным. Бахтин называет праздник «временным выходом в утопический мир»⁴, в котором стираются все роли, меняются привычные порядки во взаимоотношениях людей, забываются обиды. Здесь начальник становится добрым другом, а вредный сосед — любящим братом. Приобщиться к такой прекрасной, разряжающей и миротворческой утопии можно только посредством включения и полного погружения в праздник.

Современное понимание роли праздника как итог рассуждений российских авторов (Я. П. Белоусов, Д. М. Генкин, Л. С. Лаптева, М. В. Литвинова, А. И. Мазаев, А. Ф. Некрылова, Д. М. Угринович и др.) заключается в реализации игровой, идеологической (или воспитательной), интегративной, компенсаторной, рекреативно-консервативной, эстетической и коммуникативной функций.

¹ Дюркгейм Э. Элементарные формы религиозной жизни: тотемическая система в Австралии / пер. с фр. В. В. Земсковой ; под ред. Д. Ю. Куракина. М. : Элементарные формы, 2018.

² Элиаде М. Священное и мирское / пер. с фр., предисл. и коммент. Н. К. Грабовского. М. : Изд-во МГУ, 1994.

³ Шемякин Я. Г. Проблема культурного синтеза (на примере Латинской Америки) // Литурология : дайджест. 2011. № 1. С. 58–63.

⁴ Бахтин М. М. Указ. соч. С. 303–304.

Игровая функция находит свое выражение во включенности человека в процесс праздничного действия, где люди исполняют определенные ритуалы. Так, согласно психологическому словарю игра представляется как «форма деятельности в условных ситуациях, направленная на воссоздание и усвоение общественного опыта»¹, а на языке корпоративной культуры — как способ создания и усвоения организационных ценностей. Действительно, в рамках мероприятий, помимо эмоционального заряда, сотрудники получают возможность наблюдать за своими коллегами вне работы, когда они раскрываются не только как представители определенной должности, но и как обычные люди. Это позволяет узнать внутренний мир коллег, и если он принимается, то между людьми устанавливается более высокий уровень доверия.

В рамках *идеологической/воспитательной функции* у руководителя возникает уникальная возможность посредством праздника рассказать о ценностях компании, о которых он не может сообщить в рамках рабочего процесса. Путем создания специальных условий «игры», о которых мы упоминали ранее, становится возможным донести до каждого неписанные правила и порядки. Именно непринужденная среда праздника и свободная атмосфера позволяют заглянуть в душу людей и обратиться к ним на более высоком уровне. Например, в такие моменты лидер может просить поддержки у своих подчиненных, когда предстоит выполнить сложные для компании задачи, требующие максимальной отдачи, или сформировать лояльность в неблагоприятные периоды, в том числе в кризисы, и др. В истории правящие классы прекрасно понимали потенциал «идеологичности» праздника, он широко использовался даже в навязывании идей и убеждений, а также как инструмент демонстрации своей состоятельности и силы, необходимых для поддержания духа лидерства.

Интегративная функция предполагает определение индивидом своего места в большой группе, которая формируется в том числе в процессе события. Стимулирование людей к объединению определено желанием похожих членов группы быть вместе и выполнять коллективные задачи. Интеграция происходит за счет согласованности интересов сотрудников, возникающих на основе их ценностей и идеалов, которые наиболее полно раскрываются в атмосфере праздника.

¹ Рожков М., Макеева Т. Социальная педагогика : учебник для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2022 // ЛитРес : [сайт]. URL: <https://www.litres.ru/book/mihail-rozhkov-98613/socialnaya-pedagogika-2-e-izd-per-i-dop-uchebnik-dlya-24506316/>.

Этот процесс похож на акт конфликторазрешения, в котором согласование интересов является одним из важнейших способов достижения мира, позволяющего если не полностью устранить конфликт, то хотя бы предотвратить его эскалацию.

Функция, позволяющая сохранить существующие отношения в рассматриваемой группе, называется *консервативной*. Являясь главным объектом исследования социальной психологии и этнопсихологии, она ярко демонстрируется в отношениях между представителями диаспор, включенных в национальное событие. Здесь праздник становится важным фактором, способным не дать исчезнуть национально-культурным традициям. Более того, включенность молодых представителей нации в ритуал позволяет транслировать традиции во внешнюю среду, передавая их будущим поколениям. В корпоративном событии в рамках реализации консервативной функции происходит закрепление ценностей, идеалов и отношений в коллективе, составляющих базис, на котором базируется корпоративная культура, обеспечивающая жизнедеятельность организации в целом.

Праздник позволяет человеку реализовать потребности, которые он не может удовлетворить в будни. В этом проявляется *рекреативно-компенсаторная функция* праздника. В нерабочие, праздничные дни люди готовят угощения, больше спят, отстраняются от ситуаций, требующих психологических затрат (стресс от общения со сложными клиентами, мелкие конфликты в рамках выполнения трудовых задач и др.), и самое главное — более активно выражают свои эмоции, проявление которых значительно уменьшается в состоянии рутины. Человек снимает напряжение за счет перенесения нереализованных эмоций из одной плоскости (рабочее место, где не принято чрезмерное проявление чувств) в другую — праздник, где теряют силу статусы и регламентирующие человека в трудовой среде правила. Более того, здесь через песни, танцы и незатейливые действия удовлетворяется потребность любого человека в наслаждении жизнью, зачастую обуславливающей его бытие. Как итог, происходит разрядка человека, позволяющая ему набраться энергии и сил.

Эстетическая функция праздника реализуется за счет приобщения человека во время праздничного действия к прекрасному, тем самым отвлекая его от обыденности и проблем. В рамках корпоративных событий для привлечения внимания людей и придания яркости мероприятию используются лучшие атрибуты: одежда, украшения, реквизит, произведения искусства, а главное — обращение при организации праздника к канонам красоты и идеалам художе-

ства: от написания сценария до финального монтажа видео отснятого мероприятия. Все это способствует формированию эстетического вкуса у зрителей, когда привычные вещи в жизни обретают новые смыслы.

Коммуникативная функция в рамках решаемого круга задач праздника видна невооруженным глазом, ведь все перечисленные функции подразумевают активное и непрерывное взаимодействие людей в процессе события. Особую важность эта функция обретает, становясь инструментом процесса конфликторазрешения.

Целевая разноплановость праздника выражается в его функциях, которые можно разделить на ритуально-партисипативную и ритуально-смеховую группы. Первая — *ритуально-партисипативная* — подразумевает стимулирование человека к объединению с другими людьми, усвоению им накопленного опыта, разделению ценностей и норм, присущих данной социальной группе. Партисипативность («участность») обусловлена чувством приобщения участников к общечеловеческим и культурным ценностям. Как отмечает Я. Г. Шемякин, такие праздники отличаются «прочувствованной серьезностью»¹ и институционализированностью — формализацией основных элементов праздника как социального института, имеющего обоснование, цели, нормы, правила и санкции за их неисполнение, определение статусов и ролей и т. д.

Ритуально-смеховая группа функций характеризуется наличием игрового и «гротескно-смехового»² начал. В таких праздниках преобладает развлекательный характер всех действий, сопровождаемый радостными эмоциями и смехом. Роль данного типа праздников велика, ведь такие события подразумевают временный уход человека от «серьезности» его бытийности, осуществляемый за счет его перехода от принятых в обществе порядков к игровым активностям. Посредством этого достигается необходимый эффект, например разрядка, компенсация недополученных эмоций в будни, чувство единения и др. Важно отметить, что событий, всецело относящихся либо к первому, либо ко второму типу, не бывает, поскольку элементы обеих групп в любом случае будут иметь свое проявление. Для конфликтологической практики обе группы равнозначно ценны, поскольку в урегулировании конфликтов важны и установление правил поведения / регламентация отношений людей (имеющая место в ритуально-партисипативном типе), и морально-психологическая разрядка

¹ Шемякин Я. Г. Указ. соч.

² Там же.

(находящая свое максимальное проявление в ритуально-смеховых действиях).

В коммуникативном процессе событие одновременно играет роль *контекста* (все, что «окружает» передаваемое словесное и несловесное сообщение, например предметный ряд, время, место и др.) и *среды* (совокупность условий передачи сообщений: каналов и сервисов передачи информации, отношений коммуникантов к источнику сообщения и друг к другу, социально-этические ограничения и возможности и т. д.).

При событийном анализе для наибольшей его достоверности используются как качественные, так и количественные методы сравнительного анализа, что позволяет в значительной степени повысить качество и значимость проведенного исследования.

Схематично процесс конфликторазрешения в рамках событийного управления средствами PR представлен на рис. 4.

В левом столбце представлены функции праздника/события с выходом на целевое назначение в процессе конфликторазрешения. Так, цель или совокупность целей на основе функционального предназначения определяет содержание сообщения и его контекст. Сформулированное послание (устная или письменная фраза/идея, воплощенная в сценарии) попадает в коммуникационную среду, которая характеризуется совокупностью каналов коммуникации, характером отношений коммуникаторов и принятыми правилами (тематика сообщения, формат и т. д.). Перечисленные элементы среды играют роль фильтров и полностью определяют успех или неуспех достижения эффекта коммуникации, который может быть как со знаком «плюс», так и со знаком «минус».

Яркий пример эффективности коммуникационной функции ивента — когда в рамках мероприятия изначально совершенно незнакомые друг с другом люди в конце праздника превращаются в хороших приятелей. Это обусловлено тем, что в рамках игры у участников есть возможность проявить себя в «ни к чему не принуждающих» условиях, когда человек освобожден от обязанности соблюдать жесткие формальности в отношениях. Такая открытость также дает возможность участникам события сблизиться духовно. Реализация коммуникационной функции события подразумевает задействование большого количества символов, знаков, являющихся особым языком коммуникации, поскольку они позволяют кодировать и декодировать ивент-сообщения (отражение главной идеи праздника). Место проведения мероприятия, выбранное время, убранство, различные ритуа-

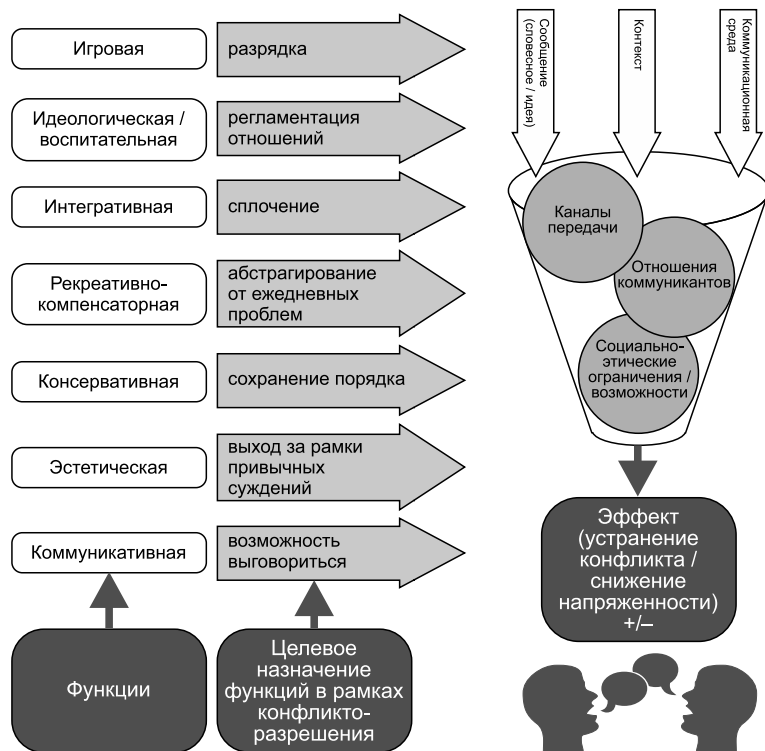


Рис. 4. Процесс конфликторазрешения
в рамках событийного управления средствами PR

лы и игры как символы составляют каркас, фундамент для формирования праздничного сообщения. Праздник наполнен мистическими смыслами (Дюркгейм, Элиаде, Шемякин и др.), в нем одновременно присутствуют церемония и игра, серьезное и несерьезное, официальное и неофициальное — все это позволяет вызвать у людей яркие эмоции, которые до сих пор были скрыты, а значит, транслируемое сообщение способно проникнуть в глубину души.

Как мы уже отмечали, праздник является и контекстом, и средой коммуникации, то есть одновременно пространством, в котором общаются люди, и информацией, которой они обмениваются (как в прямом, так и в переносном смысле). В рамках нашего исследования,

посвященного использованию PR-технологий в разрешении конфликтов, данное наблюдение является важным, поскольку в этом случае ивент как феномен получает более глубокий смысл и обретает особую прикладную значимость.

В настоящее время в силу множества факторов, в том числе глобализационных процессов, когда традиции отходят на второй план, разрушается связь праздника с сакральной сферой жизни людей. Но это не означает, что он теряет свою общественную значимость: ивент превращается в полноценную, обогащенную художественными возможностями праздника технологию коммуникации, ставящую для себя узконаправленные задачи и подразумевающую реализацию специфических идей, таких как наращивание символического капитала брендов, проведение маркетинговых мероприятий, формирование корпоративной культуры и продвижение ее ценностей.

Событийный менеджмент имеет большой потенциал разрешения конфликтных ситуаций на основе укрепления общественных связей. Важная особенность этого процесса — сформулировать сообщение (слова/идеи), способное сплотить людей, помочь им найти точки соприкосновения, раскрыть творческий потенциал и даже удовлетворить их интересы. Стоит отметить, что событийный PR больше подходит для работы с внутренней средой организаций в вопросе профилактики конфликтов. Во внешней среде рассмотренная технология также может работать, однако это не означает, что для того, чтобы разрешить социально-трудовой конфликт, нужно провести праздник, ведь в этом случае он может проявить себя наоборот — как конфликтоген.

Глава 3

ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК РЕСУРС УРЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

3.1. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК ЭЛЕМЕНТ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Социально-трудовые отношения, в рамках которых возникает социально-трудовой конфликт, представляют собой единую структурированную систему управления и организации. При этом управление в данном случае является непосредственным процессом повышения эффективности самой системы. Конфликт в этом плане представляет собой частный случай нарушения оптимального функционирования системы. Определяя понятие «управление конфликтом», можно сказать, что это направленное и умышленное воздействие на структурные элементы и динамическое развитие конфликта с целью дальнейшего его конструктивного протекания и разрешения.

Здесь важно определить и разграничить функции конфликта как социального явления. С одной стороны, мы можем говорить о конструктивной функции конфликтного взаимодействия, что также способствует положительному развитию системы. С другой стороны, мы говорим о деструктивной функции, которая вызывает коррозию и впоследствии разрушение системы. Участники конфликтного взаимодействия могут влиять на протекание конфликта в зависимости от собственных мотивов и интересов, а также способствовать либо развитию системы (конструктивный конфликт), либо ее ослаблению и разрушению (деструктивный конфликт).

Ф. Глазл, один из самых авторитетных специалистов в области анализа и разрешения конфликтов, определяет менеджмент конфликта как интервенцию, которая направлена на конфликтный процесс с целью придания развитию конфликта благоприятного направления¹.

Под понятием управления конфликтами понимается в первую очередь глубоко аналитический и многофазовый процесс, который включает следующие элементы:

- аналитика конфликтного взаимодействия и дальнейшее его прогнозирование;
- определение функциональной направленности конфликта;

¹ См.: Глазл Ф. Семейные конфликты. М. : Наири, 2018.

- активизация конфликта или его предупреждение;
- регулирование протекания конфликтного взаимодействия и действия участников конструктивного и деструктивного формата;
- разрешение конфликта в наиболее выгодном для сторон формате¹.

Для управления конфликтами субъекты управления используют разные способы. Прогнозирование конфликта — один из них. Он характеризуется определением причин и предпосылок конфликтного взаимодействия. Также подразумевается определение проблемного поля конфликта для конкретизации возможных действий сторон и разрешения возникшего конфликта.

Можно выделить ряд способов прогнозирования конфликтов — определение и изучение субъективных и объективных причин и условий коммуникации субъектов между собой. Также необходимо учитывать индивидуально-психологические особенности индивида для более точного и полного прогнозирования. Для коллектива в данном случае характерны следующие причины и условия: микроклимат и уровень напряженности внутри коллектива, психологические особенности лидеров и стиля их управления, совместимость членов коллектива с учетом их психологических особенностей и другие социальные и психологические факторы.

Особое значение для прогнозирования любого конфликта имеет анализ причин и предпосылок конфликтов.

Еще одним способом управления можно считать предупреждение конфликта. Если в случае с прогнозированием мы говорим о динамическом анализе протекания конфликта и его возможных особенностях, то в случае с предупреждением речь идет о недопущении конфликта. Но при этом можно утверждать, что эти два действия по управлению конфликтами связаны между собой, потому что предупреждение конфликта опирается на данные, полученные благодаря прогнозированию. Информация, собранная при составлении прогнозов, является опорной базой данных для дальнейших действий по предотвращению конфликта и перенаправлению его в конструктивное русло.

Наиболее благоприятным и эффективным способом предупреждения конфликтов является управление социальной системой в соответствии с особенностями и характеристиками данной системы. Здесь мы можем говорить о том, что управление самим конфликтом, в том

¹ Лаптынова М. М. Управление поведением организации : учеб. пособие. М. : Изд-во МГУ, 2003.

числе и способ предупреждения, является составной частью управления целой социальной системой.

Под предупреждением конфликтов в данном случае понимается наличие следующих элементов:

- постоянное внимание к запросам сотрудников, удовлетворение их базовых запросов, которые напрямую влияют на трудовую деятельность;

- классификация сотрудников в соответствии с их индивидуальными психологическими особенностями и совмещение только тех сотрудников, которые не нарушат микроклимат в коллективе из-за психологического несоответствия;

- объективное отношение ко всем сотрудникам в соответствии с принципом социальной справедливости;

- проведение для сотрудников различных семинаров, тренингов и лекций с целью формирования необходимой корпоративной культуры и возможности коммуникации;

- поощрение сотрудников в виде различной внерабочей деятельности для создания благоприятного климата внутри коллектива и повышения уровня сплоченности.

Подобную форму предупреждения конфликтов можно определить как превентивную, так как все элементы имеют предупредительный характер¹.

Социально-трудовые конфликты как вид прямого социального столкновения имеют ряд специфических методов управления:

- организация конструктивной коммуникации между субъектами конфликта, встреч с ними, а также помощь в анализе причин и предпосылок конфликта и возможностей его разрешения;

- разработка целей, задач и методов необходимой коммуникации с целью установления сотрудничества между конфликтующими субъектами;

- установление условий для компромисса между субъектами конфликта, разработка условий обоюдного жертвования для возможности достижения примирения;

- изучение и вовлечение дополнительной ресурсной базы в виде финансирования и инвестиций, необходимой площади, возможностей карьерного роста и т. д. (особенно актуально в случаях конфликтов по причине дефицита ресурсов);

¹ Резник С. Д., Колякова Т. И., Черницов А. Е. Управление трудовыми конфликтами на предприятии. Пенза : ПГУАС, 2013.

- воздействие на коллектив с целью административных методов управления, например перевод работников из одного отдела в другой;
- переустройство организационной структуры, изменение и реформирование работ организации, совершенствование коммуникации между сотрудниками;
- обучение работников организации навыкам управления конфликтами и конфликтологическим компетенциям, а также особенностям переговорного процесса.

Технологии связей с общественностью в управлении конфликтами могут играть свою позитивную роль на основе:

- выявления в организации дефектов коммуникации;
- изучения общественного мнения по актуальным вопросам трудовых отношений;
- анализа неформальных информационных потоков (прежде всего слухов), их источника(ов), содержания, направленности, степени влияния на общественное мнение;
- создания системы постоянного информирования членов трудового коллектива о различных событиях в жизни организации.

Учитывая вышеприведенные элементы позитивной роли технологий связей с общественностью, можно разделить их на две области:

- 1) внутренняя область, которой является сама организация;
- 2) внешняя область, которую определяют представители социальной среды, сотрудничающие со средой на разных уровнях.

Цели внутренних и внешних действий информационной работы на этапе предупреждения конфликтов — создание положительного имиджа организации и профилактика социально-трудовых конфликтов. Субъекты взаимодействия: во внутренней среде — члены трудового коллектива и их структурные подразделения; во внешней — стейкхолдеры (заинтересованные стороны), СМИ, органы власти, коммерческие структуры, общественно-политические организации. Определяя главные цели внутри организации, в первую очередь нужно говорить о создании внутреннего информационного закрытого пространства, а также о разработке прямой линии коммуникации для быстрой передачи информации от руководства к отделам организации и наоборот. Можно выделить несколько разных видов отношений персонала внутри организации:

- рабочие совещания и заседания;
- корпоративные мероприятия (как рабочие, так и внерабочего характера);
- участие коллектива в организованных тренингах и семинарах;

— коммуникация в рабочих чатах, социальных сетях и Интернете.
Важно также учитывать задачи технологий связей с общественностью во внешней сфере:

— развитие области информационного сотрудничества со СМИ (аналитика и мониторинг средств массовой информации, создание контента для прессы, организация пресс-конференций и других прямых взаимодействий с прессой);

— создание прямого канала взаимодействия и сотрудничества с органами государственной власти различного уровня;

— координация взаимоотношений и постоянная коммуникация с целевой аудиторией и сегментами рынка, в том числе с НКО, общественными организациями, политическими структурами, населением, партнерами и инвесторами организации;

— поддержание взаимоотношений с населением через официальную документацию организации, раздаточный материал, статистику и разные виды маркетинговых коммуникаций с аудиторией;

— развитие узнаваемости бренда организации с помощью маркетинговых инструментов продвижения, в том числе с помощью современных технологий в сети Интернет (таргетинг, рассылки, парсинг и т. д.);

— статистические исследования мнения аудитории об организации;

— организация мероприятий разного формата, в том числе формирование сообщества (комьюнити) внутри организации.

Важно учитывать, что вся вышеназванная работа не является продуктом случайных действий, а формируется на основе специально разработанной PR-концепции организации, куда закладывается в числе прочих задача профилактики социально-трудовых конфликтов. Главной составной единицей концепции можно считать стратегию взаимоотношений с контактными средами.

Формируя концепцию, можно прийти к эффективно работающему варианту, который включает:

— краткое резюме PR-концепции с основными стратегиями развития и продвижения;

— аннотацию разных вариантов стратегий информационной деятельности организации с целью повышения узнаваемости;

— данные аналитики, в том числе ситуационный анализ общественного мнения и положение имиджа организации в каком-либо рейтинге;

— конкретизация выбранной фокус-группы или целевой аудитории;

- перечисление необходимых технологий, форм и инструментов для реализации концепции;
- стратегический план, в котором зафиксирована вся последовательность действий для реализации созданной концепции;
- сформированный бюджет и возможная воронка продаж для отображения расходов и доходов;
- аналитика эффективности реализации разработанной концепции по стратегиям организации.

Важно понимать, что грамотно составленная концепция в дальнейшем обуславливает успех коммуникации в коллективе.

На основе вышеприведенных элементов эффективной концепции следует сфокусироваться на двух важных структурных составляющих:

- 1) краткое резюме информационной концепции включает изложение основных этапов информационной деятельности с целью развития концепции;
- 2) аналитика данных, в том числе ситуационный анализ и положение имиджа организации в рейтинге, содержит информацию, собранную по конкретной информационно-имиджевой проблеме внутри и вне организации. Объем раздела может составлять от одной до трех страниц и более. В случае повышенной конфликтности организации (по объективным и субъективным причинам) этот раздел описывается более подробно.

Внутренняя информация включает: материалы изучения мнения членов коллектива по ключевым вопросам деятельности организации, отдельно — лидеров мнений (то есть людей, которые являются неформальными лидерами), аналитику выступлений членов коллектива на собраниях и совещаниях, жалобы в профсоюзную организацию, отдел работы с персоналом, предложения и пожелания работников.

Внешняя информация: подборки материалов газет, журналов об организации, сфере ее деятельности; теле- и радиорепортажи, контент-анализ публикаций в СМИ; базовые данные журналистов, освещающих деятельность аналогичных организаций; списки лидеров мнений и организаций, поддерживающих организацию и находящихся в оппозиции по отношению к ней; списки специальных мероприятий и важных дат для сферы деятельности организации; исследования, проведенные другими организациями в той же сфере.

Стратегические и тактические цели и задачи. Постановка целей и задач зависит от отраслевой специфики организации. Пред-

варительный анализ состояния общественного мнения позволяет рационально спланировать PR-деятельность организации. Схема PR-планирования включает:

- анализ сферы деятельности организации;
- определение целей и приоритетов ее деятельности;
- постановку целей и задач разработки PR-деятельности;
- формирование информационных проектов (установление последовательности действий, определение временного графика работ);
- выделение ресурсов для реализации информационных проектов;
- установление форм отчетности, анализ результатов и корректировку планов, выработку правил и процедур работы.

Стратегические цели PR-деятельности организации отражают долговременные перспективы корпоративных коммуникаций, тактические — ориентированы на оперативный результат. Цели информационной деятельности должны разъясняться членам организации; быть реалистичными, достижимыми, измеряемыми; соответствовать общим целям профсоюзного движения.

Работа с целевыми аудиториями. Адресная направленность информационной кампании обеспечивается грамотным выбором целевых аудиторий. Они разделяются на первичные (непосредственные объекты информационного воздействия), вторичные (лидеры мнений, влияющие на первичную аудиторию) и третичные (СМИ, клубы, ассоциации, влияющие на первичную и вторичную группы).

Среди целевой аудитории особого внимания заслуживают так называемые стейкхолдеры. На этой категории целесообразно остановиться подробнее.

Любой конфликт, в том числе социально-трудовой, как бы он ни был локализован: рамками межличностных отношений работников, отношений работника с группой (отдел, бригада и пр.), между двумя отделами, между отделом и коллективом предприятия, организации, между профсоюзом и руководством предприятия и т. д. — всегда втягивает в свою орбиту других людей. Это могут быть члены семей конфликтующих сторон, коллеги, знакомые, партнеры, люди, косвенно связанные с участниками конфликта деловыми и иными отношениями, а также органы власти, которым необходима стабильность в регионе, финансовые структуры, заинтересованные в исполнении участниками конфликта своих обязательств, средства массовой информации и т. д. В итоге возникает широкий круг людей, предприятий и иных структур, так или иначе связанных с организацией, где

происходит конфликт, и имеющих в этом конфликте свои интересы, как правило, связанные с его оптимизацией, разрешением и выходом из него с позитивными результатами.

Все эти субъекты описываются и характеризуются в рамках теории заинтересованных сторон. Ее автор — Э. Фримен — в работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон»¹ ввел понятие «стейкхолдер» (*англ.* stakeholder — заинтересованная сторона). В основе этой теории лежит представление о фирме, организации как комплексе, включающем внешнее и внутреннее окружение в виде ряда заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами. Это в полной мере относится (и чаще всего актуализируется) к ситуации социально-трудового конфликта, поскольку он грозит нарушить интересы стейкхолдеров.

Суть технологии управления социально-трудовыми конфликтами на основе стейкхолдер-подхода состоит в следующем:

- заинтересованные стороны (инвесторы, финансовые учреждения, акционеры, власть, поставщики, потребители и др.) поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы (сырье, оборудование, финансы, кадры);

- деятельность организации позволяет удовлетворять запросы и потребности стейкхолдеров;

- организация, в свою очередь, также зависит от стейкхолдеров, поскольку за счет получения сырья, заказов и сбыта продукции она реализует свои цели;

- отношения между организацией и ее стейкхолдерами представляют собой достижение своих целей на основе ресурсного обмена;

- в условиях конфликта этот обмен замедляется, деформируется, порой прекращается, что влечет эскалацию проблем не только в поле конфликтного взаимодействия непосредственных сторон конфликта (работодатель — работники в лице профсоюза как представителя и выразителя своих интересов), но и в более широкой среде;

- стейкхолдеры не только объективно оказываются в поле конфликта и его последствий, но и, с одной стороны, напрямую заинтересованы в конструктивном разрешении возникших противоречий, с другой — имеют ресурсы влияния на участников конфликта.

¹ Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984.

Стейкхолдеры подразделяются на внешних (преимущественно о них шла речь выше) и внутренних. Внутренние стейкхолдеры — это работники организации (втянутые и не участвующие непосредственно в конфликте) как носители определенных интересов, менеджеры, владельцы и совет директоров или правление, в котором представлены менеджеры и владельцы.

Также следует упомянуть еще одну — промежуточную — категорию стейкхолдеров — инвесторов, которые могут не работать на предприятии, но чьи средства вложены в него и чьи финансовые интересы затрагиваются в процессе и по итогам конфликта.

Стейкхолдер-подход в контексте управления социально-трудовым конфликтом предполагает:

- идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, сбор информации о них;
- оценку их целей, интересов, ресурсов;
- осмысление их роли в конкретном социально-трудовом конфликте;
- проектирование возможностей использования стейкхолдеров в урегулировании конфликта;
- планирование и реализацию конкретных действий по разрешению конфликта на основе стейкхолдер-подхода (коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью максимально эффективного влияния на участников конфликта).

После определения базовых контактных аудиторий для каждой из них разрабатываются адресные PR-проекты — определяются следующие цели:

- поведенческие — желаемые действия аудитории в результате реализации PR-проекта;
- по формированию отношения к организации (предполагаемые оценки, мнения аудитории об организации);
- информационные (содержание и формат информации, которую необходимо донести до конкретной аудитории).

Инструменты реализации концепции представлены информационным воздействием на целевую аудиторию:

- прямым (специальные события, пресс-конференции, брифинги для прессы, PR-акции — презентации, благотворительные акции, праздники, конкурсы, церемонии);
- опосредованным (PR-тексты, корпоративные информационные материалы, интернет-PR, публикация материалов в СМИ, разра-

ботка брошюр, буклетов, информационных бюллетеней, аудио-, видео- и кинопродукции).

Анализ эффективности PR-концепции представляет сложную задачу в силу того, что технологии связей с общественностью подчас обнаруживают эффект спустя значительное время и существует множество факторов, влияющих на объекты применения этих технологий (внутренняя и внешняя среда организации). Целесообразно эту оценку проводить по двум уровням:

— непосредственные изменения, поддающиеся планированию, прогнозированию, фиксации. В отношении внешней среды — количество организаций и официальных лиц, отреагировавших на полученную информацию посредством запроса, дополнительных сведений, просьб об участии в том или ином мероприятии; количество посетивших спецмероприятие; количество редакционных отделов СМИ, разместивших информацию по итогам участия в мероприятии, объем и характер материалов. В отношении внутренней среды — количество жалоб и обращений работников, их трудовая активность, предложения по совершенствованию тех или иных трудовых процессов, количество конфликтов различного уровня и напряженности (межличностных, межгрупповых, вертикальных, горизонтальных и т. д.);

— косвенные изменения — изменения в мотивации к труду, в общественном мнении по отношению к актуальным вопросам жизни коллектива, повышение лояльности к организации, поведение в различных конфликтных ситуациях и пр.

Значительную роль в формировании корпоративной культуры и лояльного отношения к организации, а в конечном счете ее конфликтоустойчивости играет то, что на профессиональном языке называется паблисити. Термин «паблисити» дословно переводится на русский язык как популярность, известность. В функциональном смысле паблисити квалифицируется как неиндивидуальное формирование интереса целевой аудитории по отношению к деятельности организации. Для создания подобного формирования необходимо использовать различные инструменты продвижения и популярности.

Именно поэтому информация, которую транслирует организация, рассматривается нами как обозначение группы информационных материалов и зрелищных акций, формируемых с целью создания позитивной известности, популярности в общественных кругах. Дополнительно за материалами паблисити закрепляется статус некоммерческой информации, создающей общее целостное представление о философии, внутренней жизни организации, ее членах

и наиболее важных социальных проектах. Материалы публикуются систематически размещаются в СМИ.

В качестве примера можно привести такие формы популяризации, как:

- колонки новостной информации жизни организации в местных еженедельных и ежедневных газетах;
- публикации фотоматериалов организации на обложках журналов;
- интервью в прямом эфире в вечерних теле- или радионовостях руководителей организации;
- ежегодные отчеты лидеров профсоюза о заключении коллективных договоров, опубликованные в местной прессе;
- трансляции видеofilмов о деятельности и достижениях организации и ее трудового коллектива;
- информация о внутренней жизни организации в сети Интернет и многое другое.

В завершение можно сказать, что под публикацией мы понимаем информативное сообщение об организации в СМИ и прессе в форме некоммерческого контента. Публикуемый материал имеет общедоступный масштаб без предпосылок рекламного характера. Как правило, это новости организации. Большинство рубрик ежедневных газет наполнены популярными материалами, в которых PR-специалисты выступают в роли репортеров, пишущих о собственных организациях, представляя их «горячие новости».

Возможны разные способы организации корпоративной публикации, такие как самостоятельные разработки и привлечение консультативной помощи. В первом случае все проекты публикации организуются силами информационного отдела, представленного одним или несколькими специалистами, во втором — совместной работой информационного отдела и PR-агентства, привлеченного в качестве консультанта. При этом информационный отдел должен взять на себя лидирующую роль в постановке задач и системном контроле реализации программ публикации при выполнении агентством основной части работы.

В реализации публикации приоритетными задачами PR-специалистов являются:

- грамотное освещение деятельности организации в СМИ;
- формирование ее имиджа через активное содействие в подготовке журналистов, желающих работать с предлагаемой проблематикой;

- распространение общественно значимой информации для организации контактов с социальными партнерами в родственных сферах деятельности;

- ликвидация проблемных ситуаций внутри и вне организации, возникающих вследствие недопонимания либо намеренного искажения информации.

Сбор информации корпоративного паблисити может осуществляться по следующим тематическим разделам:

- история организации в виде рассказа или исторической справки о работе самой организации, этапах становления и специфике деятельности;

- статистические данные организации о профдвижении, продвижении и возможных проектах;

- биография сотрудников и членов организации, чаще всего занимающих крупные должности;

- сообщение о важных датах в календаре организации, различных мероприятиях и праздниках;

- информационная справка о ветеранах организации, их достижениях в самой структуре и в обществе в целом;

- комментарии руководителей организации или управленцев по поводу нормативно-правовой базы в области защиты прав трудового населения;

- блок мнений, оценок и сообщений о положении дел современного профсоюзного органа и его роли в организации.

Это и многое другое может стать отправной точкой в организации диалога как с внутрикорпоративной, так и с внешней общественностью. Рассмотрим подробнее варианты содержательного наполнения данных тем.

История организации, профсоюзного движения за рубежом и в России — весьма яркая и убедительная паблицитная тема. Даже если организация создана недавно, у нее уже есть скромная история — первые знаменательные даты, успехи, достижения. Если организация действует давно, она имеет более длинную историю, большее количество событий, что может послужить памятными вехами в ее деятельности.

Потребуются самые разнообразные даты, имена и сведения. Можно поднять подшивки корпоративной прессы о деятельности организации, старые газетные сообщения, письма, фотографии — все, что имеет к ней отношение, будет полезно на фактическом и иллюстративном уровнях. Особое внимание следует уделить необычным, ин-

интересным событиям, связанным с возникновением и становлением организации, происходившими в ней изменениями, а также работавшим в ней людям.

История проектов, акций организации является не только полезным, но и увлекательным материалом для ознакомления общественности. Активисты профдвижения могут описать примеры эффективной деятельности профсоюзной организации. Чем более ранние проекты будут представлены общественности, тем с большим уважением и вниманием она будет относиться к сегодняшним действиям профсоюзов.

Изучение истории организации важно для распространения основополагающих принципов ее жизнедеятельности. Основная цель обращения к истории профсоюзной организации — не научная фиксация фактов ее эволюции, а стремление на примерах из позитивной практики деятельности прошлого создать образ для мотивации членов организации в современном мире. Таким образом, история организации есть звено, связывающее прошлый и современный опыт коллектива организации.

В историческом исследовании отражаются становление и развитие организации, ее проблемы и достижения, социальные ценности и культурные традиции. Обстоятельства создания организации, ее знаменательные даты и события, исторические личности, оставившие заметный след в общественной жизни региона, — все это значимая часть не только жизнедеятельности организации, но и общества в целом.

Через выпуск публикаций, фильмов, мультимедиапроектов, фотографий происходит приобщение членов организации к ее истории и ценностям, обеспечиваются поддержание и преемственность ее культурных традиций.

Интересная статистика — самый яркий и увлекательный тематический материал корпоративного паблисити. Здесь уместны статистические сведения об истории организации, достижениях рекордных показателей по отдельным направлениям деятельности. Считать и афишировать можно практически все: количество членов организации, их рекордные производственные показатели, сравнительные данные по аналогичным организациям других предприятий отрасли.

Биографические сведения членов профсоюзной организации составляют важную часть фактических материалов корпоративного паблисити. Целесообразно составить список всех руководителей организации (прежних, действующих), связанных с ней известных людей.

Важны биографические данные работников организации, способных оказаться полезными при реализации программы паблисити. Возможно, люди, участвовавшие в становлении организации, играют или сыграли заметную роль в истории региона либо страны.

Местоположение базового предприятия — ход пусть и косвенный, но все-таки паблицитный. Офис базового предприятия может располагаться в историческом месте, занимать ценное с точки зрения архитектурного наследия здание — это преимущество в организации паблисити. Возможна публикация материалов о защите памятников истории, уникальных архитектурных сооружений — это важная социальная миссия, выполнение которой свидетельствует об активной общественной позиции организации.

Даже географическое расположение предприятий отрасли может стать предметом паблицитных материалов. В настоящее время лишь незначительное количество высокотехнологичных производств может утверждать, что работает в режиме безотходных технологий, сохраняя и улучшая экологию региона. Большинство предприятий не только являются источниками экологических проблем, но и не обеспечивают должного контроля за технологиями производства, нанося непоправимый вред здоровью трудящихся. А охрана здоровья населения и работников — это прямая обязанность и важное направление деятельности организаций.

Календарь знаменательных дат организации представляет собой довольно яркую и зрелищную часть информационного паблисити. Помимо общих праздничных дат федерального масштаба, организация отмечает памятные и значимые даты, связанные с историей отрасли, которые могут стать основой для построения кампании паблисити. Можно приурочить акции паблисити к очередной годовщине основания организации или любому значимому событию в истории предприятия. Важно иметь под рукой перечень наиболее важных событий и уметь формировать новостные поводы к общению с социальной средой.

Сотрудники-ветераны, как правило, имеются на любом предприятии, они помнят весь путь его развития от закладки первого камня и могут поделиться многочисленными рассказами о жизни разных поколений, незабываемых событиях, ставших важными вехами в истории не только данного предприятия, но и региона в целом.

Работая со старыми документами, сотрудники информационного отдела, несомненно, столкнутся с большим количеством фотоматериалов, сделанных во времена, когда предприятие только начина-

ло свою деятельность (снимки основателей производства, первого здания, первой сборочной линии, лучших работников, первых образцов продукции). Полезно будет все, что сделает интересным визуальное восприятие корпоративного паблисити. Параллельно необходимо подготовить фотографии администрации предприятия, тех работников, чье участие планируется в программе паблисити (директор, значимые для местных или национальных СМИ фигуры).

Собеседники — люди, хорошо говорящие, имеющие много интересных историй, знающие предприятие и в связи с этим представляющие ценность для последующего участия в паблицитных интервью.

Все разнообразные инструменты создания корпоративного паблисити можно представить в двух категориях — опосредованных и прямых формах информационного взаимодействия организации и СМИ. К опосредованным формам корпоративного паблисити, то есть формируемым вне прямого контакта с целевой аудиторией, относят печатные издания и публикации; фото- и аудиовизуальные материалы; электронные средства общения. К прямым формам паблисити относят информационные действия, предполагающие непосредственный контакт с аудиторией: выступления и встречи, проводимые руководством; посещение объектов, обзорные экскурсии, информационные семинары для внешних контактных аудиторий организации.

Рассмотрим специфику и ресурсные возможности опосредованных форм корпоративного паблисити. Общий перечень составляющих данной категории включает отраслевые печатные издания и публикации; информационные бюллетени; справочные пособия и информационные пакеты для СМИ.

Отраслевые издания и публикации адресованы не только руководству, но и членам трудовых коллективов, а также представителям внешних контактных аудиторий (журналистам, аналитикам, экономистам, правительственным чиновникам — лицам, объединенным общими интересами или целями, заинтересованным в данной тематике). Крупное предприятие может позволить себе выпуск периодических изданий, журналов, а также организовать реализацию довольно солидных тиражей.

Традиционными рубриками этой формы являются аналитические материалы, комментирующие законодательные инициативы в области регулирования трудового права; информация о роли коллектива предприятия в общественной жизни города, региона, страны; обзор информационных и социальных проектов организации; интервью с руководством организации и лидерами профдвижения; сведения

об участии членов организации в профессиональных конкурсах; о партнерах и т. д.

Информационные бюллетени могут быть внутренними и внешними. Некоторые внешние информационные бюллетени могут приносить доход, поскольку их получатели оплачивают подписку на использование данных изданий. Внешние информационные бюллетени как инструмент корпоративного паблсити выпускаются с целью стимулирования общественных дискуссий по конкретным социальным вопросам или проблемам. Некоторые информационные бюллетени публикуются для представителей адресных аудиторий (например, для определенной профессиональной группы: журналисты, представители органов власти, либо для определенной возрастной группы: молодежь, пенсионеры). Подписка на данные издания может быть осуществлена и через членство в организации.

Основная задача информационных бюллетеней — дать базовые сведения по ряду социально-экономических проблем, в равной степени волнующих членов трудового коллектива и представителей внешних контактных аудиторий. Соответственно тематика большинства информационных бюллетеней затрагивает проблемы регулирования условий труда и заработной платы, освещает решение вопросов социально-экономической поддержки трудящихся (организация лечения и отдыха, оказание материальной помощи и т. д.). Как правило, информационные бюллетени имеют достаточно большую читательскую аудиторию.

Современные издательские системы сделали информационные бюллетени довольно привлекательным инструментом коммуникации. Развитие технологий решило важную для информационных бюллетеней проблему — использование фотографий. Программное обеспечение позволяет редактировать и монтировать фотографии, используя их в сочетании с графикой, в различных форматах и текстовых редакторах. Очевидная внешняя привлекательность и глубокое внутреннее содержание делают информационные бюллетени более эффективными, чем рассылка простых информационных писем. Некоторые информационные бюллетени распространяются в электронной форме, также их можно получить по факсу. Подписчики сообщают номера телефонов, по которым затем оперативно рассылаются факсы.

Выпуск тематического справочного пособия возможен для внешнего использования (например, справочник для региональных журналистов, представителей общественно-политических структур, ор-

ганов власти и т. д.). Содержательная структура справочника может быть построена по принципу монотемности либо политемности.

В условиях начавшегося социально-трудового конфликта меняются как используемые технологии связей с общественностью, так и характер данной деятельности. Это определяется остротой конфликта, его формой, динамикой и другими обстоятельствами.

3.2. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК УНИВЕРСАЛЬНАЯ МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Любой коллективный трудовой спор для организации, где он происходит, — это кризис. В ситуации кризиса используются различные технологии как для его оптимизации и прекращения, так и для достижения необходимого, с точки зрения каждой из сторон, результата.

В системе этих технологий особое место занимают связи с общественностью (PR). Это, как правило, малобюджетные, но эффективные технологии, которые существенно ускоряют процесс разрешения конфликта в пользу субъекта PR.

Известно, что далеко не все коллективные споры с работодателем или государственными структурами можно разрешить посредством обращения к правоохранительным органам или в суд. Нередко оппонент заранее прогнозирует, что противная сторона будет использовать юридические приемы, и готовится к этому. В таких случаях именно совместная работа конфликтологов, юристов и PR-технологов становится эффективным инструментом в разрешении коллективного трудового спора.

Эффективность управления конфликтом на основе технологий связей с общественностью существенно возрастает, если оно осуществляется не в форме отдельных акций, которые обусловлены теми или иными событиями, сопровождающими социально-трудовой конфликт, а на базе целостной программы, разрабатываемой на основе проектного подхода.

Как уже неоднократно отмечалось, социально-трудовой конфликт представляет собой сложное явление, возникающее на пересечении противоположных интересов участников трудовых отношений, включающее ряд событий, отличающихся протяженностью, остротой и другими параметрами. В связи с этим любые действия специалиста по связям с общественностью, который по своим ключевым компетенциям не является конфликтологом, осуществляемые применительно к нелинейным процессам конфликта, могут вызвать в ряде случаев

негативные последствия и привести не к урегулированию ситуации, а к ее радикализации и обострению.

PR-проектирование — важнейшая технологическая составляющая процесса урегулирования конфликта. В процессе разрешения или оптимизации коллективного (или индивидуального) трудового спора очень важно поэтапно и комплексно осмыслить причины и предмет конфликта, стороны конфликта и их интересы, спрогнозировать развитие событий при условии невмешательства специалиста, оценить ресурсы, которые можно задействовать в процессе урегулирования, разработать проект урегулирования данного конфликта, наметить ожидаемые результаты.

В системе знаний как компоненте проектной культуры специалиста особое место занимают принципы (от лат. *Principium* — основа). В связи с тем что принцип представляет собой сплав теории и практики, апробированные теоретические идеи превращаются в технологические основы деятельности PR-специалиста.

Принцип прогностичности обусловлен самой природой PR-деятельности, ориентированной не только на складывающуюся ситуацию, но и на последствия предпринимаемых действий и будущее состояние объекта.

Принцип пошаговости. Природа PR-деятельности в условиях конфликта предполагает постепенный переход от проектного замысла к формированию образа цели и образа действий. От него — к программе действий и ее реализации. При этом каждое последующее действие основывается на результатах предыдущего.

Принцип нормирования требует обязательного осмысления ситуации в категориях нормативности, то есть оптимального состояния социально-трудовых отношений с учетом специфики объекта (организации, трудового коллектива, отрасли и т. д.).

Принцип обратной связи занимает важное место в проектировании и предполагает необходимость после осуществления каждого шага проектной процедуры получать информацию о ее результативности и соответствующим образом корректировать действия.

Принцип продуктивности фиксирует внимание на прагматичности PR-деятельности, обязательности ее ориентации на получение результата, имеющего прикладную значимость.

Принцип адекватности указывает на необходимость ориентации процесса проектирования на определенные культурные образцы, находящие выражение в традициях региона и конкретного трудового коллектива. Предлагаемые решения могут находиться в согласии с со-

временными технологиями урегулирования конфликтов, но противоречить тем или иным культурным образцам, характерным для данной общности. В итоге усилия по урегулированию конфликта могут оказаться непродуктивными, а то и деструктивными.

В процессе PR-проектирования (особенно на ранних этапах) важное место занимает принцип проблемно-целевой ориентации. Изучение и подход к конфликту в этом контексте позволяют:

- четко определить аудиторию (то есть потенциальных потребителей информации — общность людей — носителей проблем, то есть тех, кто непосредственно участвует в социально-трудовом конфликте, вовлечен в этот конфликт ситуативно и т. д.);

- точно определить область проектной деятельности (то есть приоритетные направления проектирования);

- сформировать на основе аналитики содержательную часть программы для конструктивного разрешения конфликта с наименьшими потерями (формулировка проблемы, целей и задач, определение ряда действий, которые необходимы как средство разрешения проблем участников конфликтного взаимодействия в рамках проекта);

- определить социальные силы, на которые можно опереться в ходе реализации программы урегулирования конфликта (стейкхолдеры), а также силы, представителей которых можно привлечь на свою сторону, и, наконец, тех, которых желательно максимально отдалить от эпицентра конфликта.

Проектирование опирается на диагностику конкретной проблемной ситуации в сфере социально-трудовых отношений.

Важнейшим структурным элементом технологии проектирования является *исследовательская деятельность*, поскольку как конфликтолог, так и специалист по связям с общественностью должен видеть реальные проблемы функционирования трудового коллектива, а также иметь представление об оптимальном состоянии ситуации и способах ее поддержания.

Общая логика формирования PR-проекта, ориентированного как на профилактику, так и на разрешение социально-трудового конфликта, представлена в табл. 3. Как видно из таблицы, критерии целеполагания, проблематизации и инструментализации, которые являются основным содержательным наполнением проектного решения, составляют основной алгоритм деятельности для PR-специалиста. Данная структура также определяет степень проектной культуры специалиста.

Таблица 3

Алгоритм проектирования

Проблема- тизация	Целеполагание		Инструментализация		
					
Проблемы	Цели	Задачи	Методы (мероприятия и содержание деятельности)	Форма организации исполнителей и аудитории	Ресурсы (средства)
					
Развертывающаяся система действий					

Целеполагание как процесс возникает с анализа латентной стадии конфликта и самой конфликтной ситуации. Важным этапом является определение проблемного поля, разрешение которого — итоговая цель проекта.

Проводя анализ, нужно выделять следующие части:

- 1) положение на уровне региона и отрасли, определяющее условия функционирования общества;
- 2) локальная конфликтная ситуация (предприятие, цех, отдел, бригада, отдельный работник или их группа). Масштаб ситуации определяет радиус действия PR-программы.

Структура конфликта представляет собой его статическую модель, которая является, с одной стороны, продуктом диагностической работы, с другой — ее этапом, поскольку далее следует построение динамической модели конфликта.

На приведенной схеме (рис. 5) в обобщенном виде представлена статическая модель конфликта.

Предметом конфликта выступает реально существующая (и рефлекслируемая участниками) основная проблема, для разрешения которой стороны вступают в противоборство. В ряде случаев проблема может быть воображаемой, но влечет за собой реальные действия участников, что актуализирует в этом случае необходимость участия специалиста.

Под объектом конфликта следует понимать основную составную часть проблемы конфликта. Объект определяется в виде материальных и духовных ценностей, которыми стремятся обладать субъекты конфликта¹. Объект — это то, чего пытается добиться каждый не-

¹ Ануцтов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. М., 2004. С. 254.

посредственный участник конфликта, так как сам объект находится на пересечении интересов субъектов и ни один из них не готов от него отступить. Это может быть предмет как личного пользования, так и общественного и государственного¹.

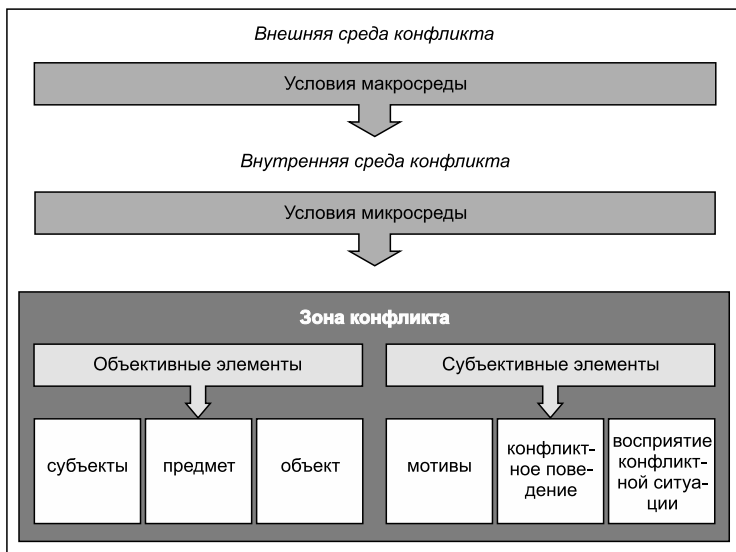


Рис. 5. Статическая модель конфликта

Источник: Boulding K. E. Conflict and Defense: A General Theory. N. Y. : Harper & Brothers, 1962. 349 p.

Суть конфликта чаще всего не лежит на поверхности, и задача диагностики состоит в том числе в нахождении и обосновании объекта конфликта. В связи с этим крайне важно правильно определить объект конфликтной ситуации, так как от этого зависит конструктивное разрешение конфликта. Игнорирование или неверное определение объекта может затруднить и увеличить продолжительность выбора и реализации способов и технологий разрешения конфликта. Это происходит по той причине, что вся PR-работа будет сосредоточена на второстепенных моментах (например, на корректировке отношения людей друг к другу, разъяснении ошибок в их поведении или формировании общественного мнения вокруг факультативных в данном споре вопросов и т. п.).

¹ Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание, конфликт! Новосибирск : Наука, 1989.

При диагностике конфликта также необходимо выявить условия, в которых находятся стороны конфликтной ситуации, то есть факторы микро- и макросреды. Именно они определяют особенности возникновения и протекания социально-трудовых конфликтов в процессе трудовой деятельности. Анализ этого элемента конфликтной ситуации создает условия для оценки содержательной стороны конфликта, целей, мотивов, поступков и деятельности его участников.

Выявление причин конфликта — важный этап и элемент его диагностики. В сфере социально-трудовых конфликтов устранение или корректировка причин, вызвавших конфликт, является основным фактором его конструктивного разрешения и дальнейшей профилактики.

В качестве объективных причин конфликта чаще всего выступают различного рода деформации в сфере социально-трудовых отношений, прежде всего усугубление противоречивости интересов участников этих отношений — работодателя и наемных работников (или профсоюза как выразителя и защитника их прав и интересов).

Субъективные причины трудового конфликта многообразны и обусловлены психологическими особенностями субъектов конфликта (характер, стиль жизни, ценности, низкая конфликтоустойчивость, недостаточная социально-психологическая компетентность, субъективизм в оценке поведения партнера и т. п.). Анализ причин конфликта позволяет отделить их от повода, с которого начался конфликт, а главное — определить, есть ли необходимость использовать технологии связей с общественностью для урегулирования конфликта или достаточно принять меры организационного характера.

Анализ социально-трудового конфликта целесообразно осуществлять на многокритериальной основе. Предметом анализа в этом случае становятся различные аспекты и элементы конфликта, что позволяет выявить его скрытые механизмы, уяснить причинно-следственные связи, определить центральный пункт противоречий, который может быть скрыт за информационным шумом, часто сопровождающим конфликт (взаимные упреки, оскорбления, припоминание прошлых обид, выдвижение частных требований наряду с серьезными проблемами и т. п.).

Охарактеризуем кратко виды анализа социально-трудовых конфликтов.

Осуществляется проблемный анализ специфики той или иной проблемы и возможностей ее разрешения. То есть предполагается в первую очередь аналитическая работа с какой-либо классификацией по следующим направлениям:

- формулирование проблемного поля исследования на основе неудовлетворенности потребностей общества;
- описание проблемы на конкретном временном промежутке, определение ее пространственных границ;
- классификация по типу проблем, характеристика по структуре, функции и т. д.;
- определение поэтапного развития проблемы и ее возможных последствий;
- мониторинг и диагностика возможностей разрешения проблемы с применением различных методов и технологий;
- конкретизация ресурсной базы для разрешения проблемной ситуации;
- формирование технологий и методов разрешения проблемы в соответствии с ее спецификой.

Важно проследить связь между причиной и следствием. Причинно-следственный анализ основывается на причинности и как технология включает следующие характерные этапы:

- формулирование предмета конфликтной ситуации;
- выявление событий и действий субъектов, которые предшествовали конфликтной ситуации и объясняют возможные причины конфликта, что помогает сформировать наиболее достоверный объект и предмет;
- установление причин и следствий в конфликте между структурными и динамическими моментами ситуации;
- установление типа причинно-следственной связи в соотношении с типологией и конкретизация характера данного типа;
- выявление положения причинно-следственной связи в соответствии с местом в причинно-следственной цепи;
- выражение причин и следствий в соответствии с наблюдаемыми процессами в трудовом конфликте.

Прагматический, или праксеологический, анализ является способом определения конфликтной ситуации в соответствии с его характером. Он может быть конструктивным или деструктивным. Также стоит учитывать эффективность определенных инструментов и технологий связей с общественностью в процессе анализа.

Прагматический анализ базируется на понятиях эффективности, результативности и оценки. Эффективность — это возможность достижения наиболее высокого результата при наличии минимальной ресурсной базы. Результативность — это способность достижения цели, поставленной перед анализом. Оценка — величина, которая

определяется действиями в соответствии с эффективностью и результативностью.

Существует несколько этапов прагматического анализа:

— определение места социально-трудового конфликта в соответствии с его функциями;

— мониторинг эффективности организации, в которой произошел конфликт;

— анализ структуры системы, ее проблемных полей, выявление причин низкой эффективности и соотнесение данных проблем с конкретным конфликтом;

— анализ потенциала системы в рамках неиспользованных резервов, который можно применить в разработке и реализации программы урегулирования конфликтной ситуации с применением разных средств и технологий, в том числе с помощью PR-технологий.

Можно выделить ряд положительных функций:

1) интеграционная функция, которая предполагает возможность группообразования на основе общих интересов в процессе конфликтной ситуации;

2) сигнализационная функция определяется несоответствием условий труда, злоупотреблением служебным положением и всем тем, что противоречит нормам трудового законодательства;

3) инновационная функция предполагает обновление структуры, целей и задач организации в ходе конфликтной ситуации, а также внедрение новых форм управления, маркетинговых активностей и научных достижений в работу организации;

4) информационная функция состоит в необходимости обеспечения прямого канала коммуникации между сторонами конфликта, в котором передаваемая информация достоверна;

5) трансформационная функция есть путь улучшения микроклимата в организации за счет конструктивного разрешения конфликта и снятия напряженности в коллективе;

6) стабилизационная функция предполагает урегулирование небольшой конфликтной ситуации, часто искусственно созданной, для недопущения разрастания более серьезного и крупного конфликта, который может стать разрушительным для организации;

7) социализационная функция заключается в осознании противоречий и различий между сторонами конфликта. При этом через эти противоречия принимается позиция противника.

К негативным, или деструктивным, последствиям трудового конфликта можно отнести:

1) ухудшение микроклимата в организации, разрушение социальных связей в коллективе, увеличение уровня враждебности и негативного отношения. Повышение уровня недоверия и возможной агрессивности;

2) разрушение нормальной коммуникации между сотрудниками, перевод общения исключительно в плоскость рабочих отношений. Часто переход от живой коммуникации к общению через деловую переписку и мобильные звонки;

3) снижение мотивации сотрудников к трудовой деятельности и, как следствие, уровня трудоспособности;

4) недоверие к предложениям и действиям других, сопротивление и демонстративное несогласие с иной позицией, даже если она более успешная и правильная;

5) демонстративное несоблюдение обязанностей и невыполнение обязательных функций для нормального функционирования системы;

6) целенаправленные деструктивные действия, обращенные на разрушение традиционных социальных связей, корпоративной культуры и традиций;

7) разрушение самоидентификации и принадлежности сотрудников к данной организации, настрой на индивидуалистское поведение;

8) потеря рабочего времени на конфликтную ситуацию, что ведет к разрушению трудовой дисциплины в коллективе и потерям со стороны владельцев организации;

9) переживания участников конфликта, которые обуславливают личностные проблемы и бессмысленную трату энергии на конфронтацию;

10) умышленное усложнение ситуации и ухудшение проблемы.

Важно понимать, что нельзя односторонне исследовать последствия конфликта — исключительно положительно или отрицательно. Конфликт сам по себе предполагает как деструктивные, так и конструктивные последствия¹.

Аксиологический анализ — это анализ системы ценностей в организации. Он необходим, так как социальное устройство неоднородно и характеризуется большой ценностной дифференциацией. В соответствии со своим социальным опытом, этносом, религиозными предпочтениями и многим другим представители разных социальных групп имеют разные ценностные ориентиры. Важно учитывать, что в социально-трудовой сфере зачастую наблюдается несогласование

¹ Бухалков М. И. Управление персоналом. М. : ИНФРА-М, 2005.

ценностей и ценностного партнерства, что ведет к конфликтам или может служить катализатором для конфликтных процессов.

Ситуационный анализ позволяет построить динамическую модель конфликта, каждая фаза которого представляет собой цепь ситуаций, которые можно анализировать с учетом их роли в конфликте в категориях «причина—следствие».

В частности, **предконфликтный период** часто проходит в латентной (скрытой) форме и включает следующие ситуации:

- возникновение прямых противоречий между субъектами, которые еще не представляют собой открытого противоборства. Здесь субъекты конфликта пока не осознают противоречий и не вступают в открытое конфликтное взаимодействие. Ситуационный анализ позволяет определить, ложный это конфликт или порожден объективной проблемой. В случае ложного конфликта информационное воздействие на аудиторию должно быть нацелено на разъяснение ситуации участникам конфликта и формирование адекватного ее понимания. В случае наличия реальной проблемы PR-инструменты должны применяться для анализа коммуникативной составляющей проблемы и оптимизации восприятия ситуации участниками;

- осознание участниками предмета противоречий и самой конфликтной ситуации. Конфликт не только осознается субъектами — возникает потребность разрешить конфликт с наименьшими психологическими и материальными затратами. Здесь большую роль наряду с объективными играют субъективные факторы, которые способствуют искажению воспринимаемой ситуации. PR-инструменты могут стать альтернативой неформальным источникам информации и тем самым снизить их деструктивную роль в развитии конфликта;

- попытки разрешения конфликтной ситуации субъектами с помощью неконфликтных способов и технологий. Они состоят из информационного убеждения противника, разъяснения собственной позиции, просьб и т. д. На данном этапе стороны конфликта формируют свою позицию и аргументируют ее, что должно в дальнейшем всесторонне учитываться в информационной работе со сторонами конфликта;

- возникновение предконфликтной ситуации — сигнал о наличии непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия или важным для жизни организации интересам.

Открытая фаза конфликта включает следующие ситуации:

- инцидент — открытое и явное столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействован-

ных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Здесь технологии связей с общественностью могут быть направлены на донесение до конфликтантов: а) возможных негативных для обеих сторон последствий конфликта в случае его развития и склонения к мирному завершению спора; б) раскрытие для каждой стороны выгод от нахождения взаимоприемлемого решения;

— эскалация — резкая интенсификация борьбы оппонентов; конфликт обостряется, и ресурсы сторон конфликта обнаруживают либо свою конечность, либо вообще исчерпанность, что часто подводит стороны конфликта к его завершению;

— баланс действий сторон конфликта. Агрессивные и силовые методы, которые используют субъекты, не ведут к конструктивному результату, интенсивность противоборства снижается. Это часто происходит вследствие роста психологической усталости участников, раскола в их рядах, перехода части конфликтантов на сторону противника, применения мер административного воздействия, которые дают частичный, но все же позитивный результат, и т. п. Роль инструментов связей с общественностью в данной ситуации состоит в объективном освещении хода конфликта в СМИ и внутренних информационных источниках, доведении до участников конфликта информации о возможных путях урегулирования ситуации;

— завершение конфликта предполагает уход от противоборства и поиск возможностей для завершения. В этой ситуации информационное воздействие состоит в поддержке настроения участников конфликта, интенсификации общественного мнения в пользу завершения противостояния.

Послеконфликтная фаза включает следующие этапы:

— частичная нормализация взаимоотношений между субъектами предполагает осмысление как своих позиций в конфликте, так и позиций противника. Также происходит спад негативных установок, но напряжение остается;

— полная нормализация отношений происходит только тогда, когда стороны полностью осознали важность дальнейшего конструктивного взаимодействия и не совершают негативных действий по отношению друг к другу. Деструктивные установки и напряжение спадают за счет продуктивного участия каждой стороны в разрешении конфликта, совместной выработки решений и установления доверия.

Прогностический анализ — это возможность предопределить будущие модели отношений и пути их достижения. Данный анализ

предполагает аналитику на основе вышеописанных ситуаций и формирование дальнейших прогностических идей для завершения конфликта. Стоит учитывать, что прогностический анализ не может быть разработан без других способов анализа, приведенных выше. Он включает нормативный прогностический анализ, на основе которого создается образ будущего, где конфликт был разрешен. Затем определяются способы достижения этого будущего. Также прогностический анализ включает поисковый прогностический анализ, позволяющий наметить пути, которые могут обеспечить будущее. Здесь речь идет о выработке программы достижения намеченной цели.

Анализ ситуации в контексте проектирования PR-технологий управления конфликтом предполагает воздействие с помощью информационных инструментов на его участников с целью изменения ими восприятия ситуации, мотивов, намерений, формы поведения, реакции на те или иные факты и т. д. В связи с этим существенную помощь в определении значимых для PR-воздействия аспектов и элементов конфликта и его отдельных этапов и ситуаций может оказать метод визуализации.

Визуализация конфликта — это представление всех его элементов и их связей (прямых и обратных) в графической форме. Каждый конфликт уникален, но в нем всегда имеются некоторые «стандартные» элементы, которые, с одной стороны, содержат значимую для PR-специалиста информацию, с другой — позволяют более точно определить информационную картину ситуации и наметить пути воздействия на нее с помощью PR-инструментов. В конфликтологии сложились свои подходы к визуализации конфликта, которые в полной мере применимы к реализации в процессе формирования PR-программы управления конфликтом.

*А. Диаграмма Исикавы*¹. Она позволяет проанализировать внутренние связи, характеризующие конфликт, ситуацию, его породившую, и компоненты, которые важны для воздействия, в том числе PR-технологии. Визуально эта диаграмма напоминает рыбий скелет. В голове рыбы указывается анализируемая проблема, вызвавшая возникновение организационного или социально-трудового конфликта. На верхних косточках скелета указываются причины возникновения проблемы, на нижних — факты, подтверждающие наличие сформулированных причин конфликтного противостояния.

Технология построения диаграммы Исикавы (рис. 6):

¹ Исикава К. Японские методы управления качеством. М. : Экономика, 1988.

1) на листе ватмана или доске рисуется схема, которая по своему внешнему виду напоминает скелет рыбы;

2) проблема (конфликт) помещается в правой стороне листа, от нее влево проводится горизонтальная линия, от которой необходимо прочертить диагональные маленькие стрелки, отражающие весь комплекс проблем, обусловивших конфликтную ситуацию как в до-конфликтный период, так и в процессе его эскалации. В итоге получается «хребет рыбы».

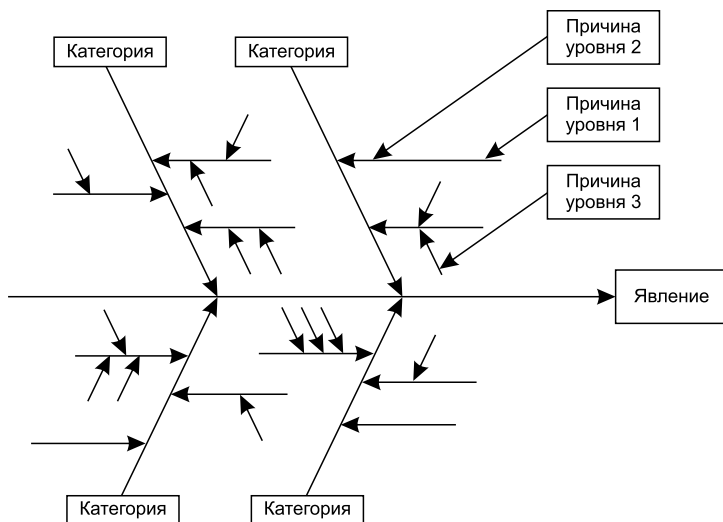


Рис. 6. Диаграмма Исикавы

Как правило, при создании диаграммы Исикавы применительно к анализу социально-трудового конфликта отображаются следующие его элементы:

— «люди», то есть участники — те, кто непосредственно участвует в конфликте. Кроме того, в данной категории указываются все причины конфликта, имеющие в своей основе человеческий фактор. Например, неопытность нового сотрудника, повлекшая сбой в работе, болезнь какого-то члена коллектива, который впоследствии допустил ошибку, низкая мотивация работника, из-за чего возникает халатное отношение к своим обязанностям, внутренние конфликты, сложные отношения с руководителем;

— «предмет конфликта» — под этой категорией понимается то, что является основной причиной разногласий, то, в отношении чего люди недовольны и не могут договориться. Это может быть какой-то ресурс, премия, последовательность ухода в очередной отпуск, право принимать решения и др.;

— «объект конфликта» — сумма условий, которые сделали этот конфликт возможным. Например, нечетко расписанные служебные обязанности, несправедливая система оценки трудового вклада работника, условия труда, нарушение трудовых прав;

— «методы» — изменения, которые могли бы оптимизировать условия труда и, с одной стороны, разрешить конфликт, с другой — стать мерой профилактики такого рода конфликтов в дальнейшем;

— «причины конфликта» — конкретные факты, в силу которых конфликт возник и получил развитие. Они могут быть психолого-поведенческими, технико-технологическими, организационно-экономическими, социально-экономическими, институциональными, экономическими;

— «стратегии поведения сторон» — конкуренция, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

Методика состоит в том, чтобы названия тех объектов анализа, которые выше заключены в кавычки, присвоить крупным «костям», отходящим от «рыбьего хребта», а варианты проявления этих факторов отображать в виде более мелких «косточек», примыкающих к крупным.

Целесообразно каждый раз, когда на «косточку» или «хребет» вносятся факторы, влияющие на социально-трудовой конфликт, пытаться ответить на вопросы: «Почему? Как? В какой степени?» Все факторы необходимо оценить и ранжировать по значимости влияния на конфликт. Это позволяет наглядно представить причинно-следственные связи, повлекшие возникновение и разрастание конфликта, идентифицировать возможные причины конфликта, скомпоновать возможные причинные факторы в обобщенные категории так, чтобы можно было исследовать все возможные гипотезы.

Такого рода рефлексия помогает, во-первых, увидеть реальные причины конфликта, генерировать идеи, гипотезы и осознавать последовательность событий; во-вторых, наметить те «дефекты коммуникации», которые либо привели к конфликту, либо сдерживают его разрешение; в-третьих, наметить пути «мишени» информационного воздействия, направленного на оптимизацию конфликтной ситуации.

Б. Картография конфликта. Метод разработан психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фейр¹. Сущность метода заключается в графическом изображении структуры конфликта, формулировании ключевой проблемы, субъектов, перечислении потребностей (целей, интересов) и опасений сторон. Карта конфликта позволяет проанализировать поведение участников, сформулировать проблему и способы ее преодоления.

Смысл данного метода состоит в схематичном представлении конфликта, определении главной проблемы, разделяющей оппонентов в конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту (организаторы, подстрекатели, пособники, участники прямые, косвенные, стейкхолдеры, посредники), констатации интересов и опасений сторон.

Методика составления карты конфликта включает несколько этапов реализации.

1. Описание конфликта в общем виде — как факта, не анализируя его причины, повод и другие детали. Это целесообразно сделать на основе категоризации, то есть подведения его под обобщенную категорию, такую как «Общение», «Адаптация молодого специалиста», «Распределение обязанностей», «Вознаграждение» и т. п.

Целесообразно охарактеризовать конфликт не только по формально наблюдаемой ситуации, но и по его типу:

— первый тип — это конфликт интересов, в котором предметом конфликта являются в первую очередь интересы участников, а второстепенную роль играют позиции и требования сторон;

— второй тип — конфликт права, который специфичен из-за нормативности и юридического обоснования позиции как работников, так и работодателей в соответствии с трудовым кодексом;

— третий тип — иллюзорный конфликт, который предполагает наличие искаженной информации или ее неполный формат, а также неверное восприятие позиции или действия со стороны участников конфликта;

— четвертый тип — ошибочно соотносительный конфликт, который характеризуется непониманием сторонами конфликта позиций друг друга, ошибочным восприятием и толкованием положений и действий, а также скрытыми мотивами поведения каждой стороны;

— пятый тип — замещенный конфликт, который демонстрирует конфликтное противоборство участников по поводу очевидных различий, но предмет такого конфликта видится в другом;

¹ Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М. : Стрингер, 1992.

— шестой тип — навязанный конфликт характеризуется искусственным созданием напряженности и конфликтной ситуации с целью какого-либо изменения в распределении ресурсов.

2. Фиксация вовлеченных в конфликт. Указываются:

а) непосредственные участники конфликта (люди, отделы, цеха и т. п.);

б) косвенные участники конфликта (сторонники каждого из участников, руководство организации, СМИ и т. д.);

в) стейкхолдеры.

3. Описание потребностей и опасений участников конфликта. По Х. Корнелиус и Ш. Фейр, к числу потребностей относятся разные явления, например постоянная работа, приносящая удовлетворение, уважение, признание и понимание, и т. п. Потребность может быть подлинной или мнимой (например, сотруднику объявлена благодарность в приказе, другой начинает ощущать потребность в такого же рода поощрении; поскольку ему благодарность не объявлена, возникает ложный эффект депривации, то есть лишения того, чего не было).

Потребности могут касаться одинаковых аспектов (власть, деньги и другие ресурсы), в этом случае для участников они являются источником конфликта, но могут и не противоречить друг другу, что создаст условия для сближения позиций сторон.

Опасения могут стать, с одной стороны, катализатором конфликта (например, опасения лишиться работы вследствие сокращения штата, боязнь поступить неверно и получить за это наказание, боязнь быть отвергнутым и остаться «одиночкой» в коллективе, опасения стать предметом насмешек и иронии, потери премии, заработной платы или даже рабочего места и др.), с другой — его ингибитором (например, опасение быть уволенным из-за неконструктивной позиции в споре и нанесения ущерба организации). Опасения могут быть рациональными или иррациональными.

Центральное место в карте конфликта отводится формулированию проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует конструктивного разрешения (рис. 7)¹.

Сверху и снизу обозначаются и описываются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы, потребности и опасения относительно возможных потерь в ходе конфликтного противостояния, стратегии поведения, ресурсы. В карте конфликта отображается ряд важных вопросов для анализа — заинтересованные

¹ Корнелиус Х., Фейр Ш. Указ. соч. С. 122.

в конфликте стороны, непосредственные участники самого конфликтного взаимодействия (субъекты конфликта), причины участия субъектов в конфликте и их интересы, второстепенные участники конфликта, какую роль эти стороны могут сыграть в разрешении конфликта и каким образом и т. д.

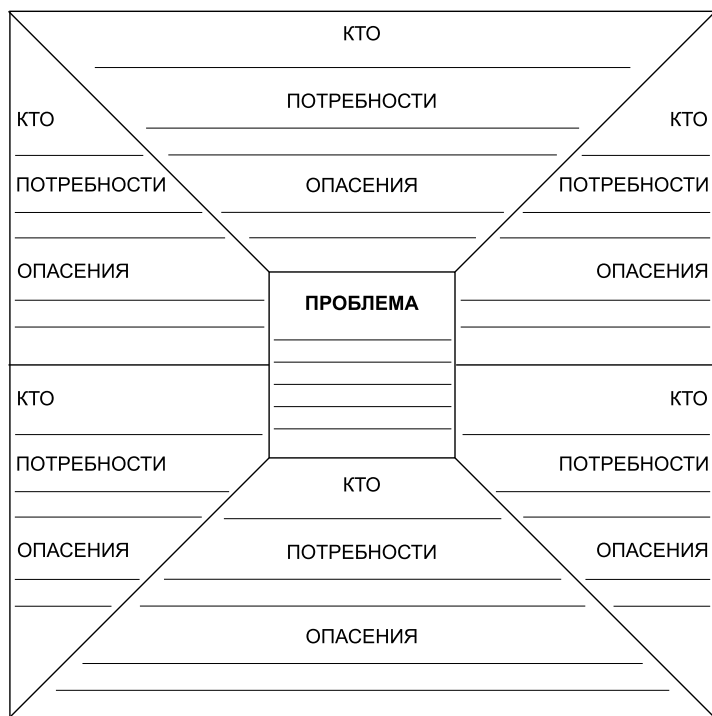


Рис. 7. Структура карты конфликта

Источник: Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М. : Стрингер, 1992. 216 с.

Справа и слева размещается информация о сторонах, силах, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность в силу его влияния на экономические, психологические, организационные и другие важные стороны социальной практики, в которую они вовлечены своими функциональными и эмоциональными последствиями. Проводится анализ интересов

сторон конфликта, какие из них затронуты в большей степени, а какие — в меньшей, какие второстепенные участники могут вступить в прямое противостояние в ходе разрастания конфликтного взаимодействия и каковы их позиция и роль.

В разделах карты конфликта, отражающих его стороны, особое внимание уделяется конкретным лицам. Это важно в плане организации информационного воздействия на участников конфликта. Каждый индивид обладает биографией, особенностями поведения в схожих ситуациях, личностными чертами, — все это может быть учтено при организации тех или иных форм PR-воздействия на конфликт. Для заполнения соответствующих разделов карты анализируется, кто конкретно выступает от лица каждой из конфликтующих сторон, какова роль этих людей (то есть они носители своего мнения или выразители позиций конфликтантов, предпочитающих оставаться в тени), какова позиция этих людей (конструктивная, деструктивная, смешанная), кто формирует мнение участников (лидеры мнений), кто максимально может быть заинтересован в возможном расширении конфликтного взаимодействия, его деструктивного направления и кто несет ответственность за принятые решения.

Здесь можно выделить следующие разделы:

а) цели сторон: явные, скрытые, основные, факультативные, реальные или нереальные с точки зрения их достижения;

б) ресурсы сторон: человеческие (в том числе количественные — сколько человек находится на той или другой стороне конфликта), властные, репутационные, материально-технические, финансовые и др.;

в) отдельно анализируются и визуализируются информационные ресурсы и факторы: на какие информационные источники опираются стороны, совпадают эти источники или они различны, степень доверия сторон этим источникам, характеристики источников (государственные, частные), вид источника (радио, телевидение, печатные СМИ, интернет-источники), охват, рейтинг и т. д.

Карта конфликта, как и диаграмма Х. Исикавы, позволяет увидеть конфликт в единстве его внешних проявлений и внутренних механизмов, определить источники как конфликта в целом, так и тех коммуникативных моментов, которые его сопровождают, точек (потребности, опасения), на которые можно воздействовать с помощью различных средств в нужном направлении.

Цели конфликтного PR зависят от стадии развития социально-трудового конфликта и аудитории, на которую оказывается влияние. В целом можно выделить следующие цели конфликтного PR:

- информационная поддержка позиции стороны конфликта для достижения победы;
- сокращение и полное недопущение деструктивных последствий в ходе конфликта для всех сторон;
- создание информационного повода в прессе для дальнейших действий участников конфликтного взаимодействия;
- недопущение появления и разрастания ложной, не соответствующей действительности информации и слухов о сторонах конфликта.

Можно также выделить следующие дополнительные цели конфликтного PR:

- создание положительного образа бренда и противодействие негативному мнению;
- информационная работа с общественностью по извещению о позиции сторон конфликта;
- установление информационного баланса конфликта с позиции как одной, так и другой стороны;
- извещение общества об особенностях и специфике хода социально-трудового конфликта и его последствий для социальной сферы;
- снятие негативных установок и враждебного отношения со стороны общества в виде создания благоприятного имиджа;
- реализация помощи в завершении конфликтной ситуации.

Следует отметить, что конфликтный PR напрямую зависит от стадии социально-трудового конфликта. Выделяются следующие стадии конфликта:

- предконфликтная (латентная). Цель конфликтного PR на данной стадии — представить позицию стороны конфликта таким образом, чтобы это позволило предотвратить предстоящее его обострение или судебное разбирательство — вынудить противную сторону пойти на переговоры и заключить соглашение на выгодных для субъекта PR условиях. Важно учитывать, что создание отрицательного мнения в обществе о конфликте и позиции противника является важной целью конфликтного PR;
- конфликтная стадия открытого противоборства сторон. Целью PR на данном этапе является привлечение положительного внимания целевой аудитории к позиции стороны конфликта, в том числе влияние на позицию органов государственной власти;
- послеконфликтная стадия — главной целью конфликтного PR является защита имиджа и деловой репутации организации;

— конфликторазрешение с помощью PR-технологий является систематизированным аналитическим подходом управления всеми каналами коммуникации в ходе социально-трудового конфликта. Данный подход важен и необходим, потому что в условиях современного информационного пространства грамотная стратегия коммуникации и передачи информации могут создать необходимый образ в обществе (табл. 4).

Таблица 4

Цели PR-кампании в зависимости от аудитории влияния

Аудитория	Цель PR-технологий
1. Органы власти	Максимально повысить «цену решения вопроса» для оппонента. Донести позицию (администрация, трудовая инспекция и прочие — тоже люди и могут быть субъективными, ошибаться, поддаваться влиянию). Информационное сопровождение всех процессов в контексте трудового конфликта (собраний, пикетов и пр.)
2. Общественное мнение и целевая аудитория	Привлечение внимания не только к конкретному конфликту, но и к проблеме в целом. Формирование интересов широкой аудитории. Создание необходимого общественного резонанса. Формирование у аудитории негативного образа противника
3. Пресса и СМИ	Создание резонанса с целью привлечения внимания СМИ. Формирование контента для помощи журналистам в понимании конфликта и проблемы в целом. Помощь в популяризации нужной позиции в среде работников СМИ
4. Оппонент	Формирование у противника мнения о невыгодности продолжения конфликта. Демонстрация противнику пагубности его позиций и действий. Призывание противника к коммуникации и впоследствии к решению конфликта

Под инструментарием проектирования понимается система действий, которая необходима для конечного результата. В данную систему входят формирование ресурсной базы, определение методов и технологий в виде мероприятий, а также организация необходимых действий для реализации проекта.

Определение форм PR-деятельности в ситуации трудового спора — это отбор технологий, которые адекватны складывающейся ситуации и позволяют оптимальным путем решить возникшие проблемы.

Наиболее распространенная типология PR-инструментов предложена одним из основоположников PR — Сэмом Блеком. Если попытаться осмыслить эту типологию применительно к социально-трудовым конфликтам, то она выглядит следующим образом.

Белый PR. Его цель — распространить положительную достоверную информацию о компании или эксперте, чтобы сформировать благоприятный имидж. Белый пиар универсален и имеет потенциал как с точки зрения формирования имиджа фирмы, профилактики конфликтов, так и в ситуации конфликта. В белом PR как направлении используются различные технологии. Например, нативный пиар предполагает создание полезного для целевой аудитории контента с упоминанием о компании, ее услугах или продуктах. В отличие от рекламных статей, СМИ могут бесплатно размещать такие публикации, потому что контент помогает решать проблемы читателей. Такой PR позитивно влияет на лояльность к компании. В ситуации конфликта потребность различных аудиторий в информации кратно возрастает и такого рода материалы быстро находят своего потребителя. Инфлюэнс-PR — это использование инфлюэнсеров, то есть лидеров мнений: блогеров, артистов, публичных личностей. Их мнение важно для аудитории, причем доверие к такого рода источникам довольно высокое, поскольку они заведомо не являются участниками конфликта и их мнение претендует на объективность.

Черный PR — это распространение ложной информации. Его приемы используются в ситуации конфликта, чтобы испортить репутацию стороны конкурента и склонить общественное мнение в пользу субъекта применения этой технологии.

Серый PR направлен на то, чтобы выставить противников в невыгодном свете. Однако, в отличие от черного PR, здесь прибегают не ко лжи, а к правде. Сторона конфликта может публиковать негатив о противниках от имени «независимых» лиц, из статистических источников, материалов, относящихся к личным биографиям участников конфликта, где имеются негативные факты (судимость, увольнение и др.).

Желтый PR обычно связывают с понятием «желтая пресса». Это скандалы, сенсации, споры между публичными личностями, включенными в конфликт.

Розовый PR нацелен на аудиторию, имеющую мифологическое сознание, отличающуюся эмоциональным отношением к действительности и повышенной доверчивостью. Это преимущественно женская аудитория, люди без образования, не искушенные в тонкостях PR, и др. Технологии такого PR — эмоциональные истории, изобилующие преувеличениями, «страшилками» и другими средствами эмоционально-образного воздействия. Ситуация конфликта порой усиливает тревоги и ожидания худшего у такой аудитории, и эти методы

могут сработать. Следует отметить, что в последнее время аудитория скептически воспринимает такого рода материалы, поэтому использовать их нужно осторожно, предварительно проанализировав состав целевой аудитории, чтобы не получить результат, обратный намеренному.

PR-технологии в разрешении конфликта включают: переговорные технологии, корпоративную разведку, журналистские расследования, аналитические обзоры, интервьюирование известных персон и участников конфликта, подготовку и рассылку пресс-релизов, обращений, заявлений и других информационных документов, проведение пресс-конференций и брифингов.

Данные технологии разнообразны, имеют много вариантов исполнения и разделяются на типы:

- деловые мероприятия;
- специальные мероприятия;
- социальные проекты;
- СМИ и пресса;
- Интернет и социальные сети¹.

Специальные мероприятия — особый инструмент деятельности в системе PR-технологий. Для привлечения как можно большего количества целевой аудитории можно использовать разного рода ивенты в виде акций, шоу, церемоний, презентаций, дней открытых дверей и т. д. Важно при этом организовать мероприятие как качественный продукт. Необходимо учитывать потребности и интересы аудитории при разработке мероприятия, его особенностей и возможностей. При создании качественного продукта можно не только привлечь внимание аудитории, но и сформировать положительный образ и большую узнаваемость бренда.

Социальное мероприятие предполагает привлечение не только аудитории, но и бизнес-партнеров и инвестиций в проект. Перечень социальных мероприятий включает разные виды благотворительности, а также спонсорство. Социальные мероприятия являются способом продвижения для крупных компаний, которые не только усовершенствуют таким образом свой имидж, но и привлекают новые инвестиции в свой проект за счет символически «божественного образа». Социальное мероприятие — это всегда работа с «болевыми точками» общества, и их разрешение положительно сказывается на образе компании у широкой аудитории.

¹ Баязитова Т. И. Социальные сети как инструмент рекламной и PR-деятельности в Интернете // Молодой ученый. 2016. № 30 (134). С. 357.

Важнейшим PR-инструментом является сотрудничество со СМИ. Здесь важно применять метод медиарилейшнз как форму организованной коммуникации со СМИ по передаче информации¹. PR-отдел организации или пресс-служба налаживает коммуникацию с разными средствами массовой информации, что позволяет формировать публичный капитал и популяризировать бренд, а также укреплять имидж на рынке.

Любые информационные действия должны иметь конкретную цель. Эта цель в сочетании с типом аудитории, содержанием сообщения, а также временем его подачи должна определять выбор конкретного СМИ. На практике обычно одновременно используется несколько видов СМИ, при этом важным обстоятельством становится правильная комбинация контролируемых и неконтролируемых СМИ.

Контролируемыми считаются СМИ, которые, поэтапно формируя корпоративные материалы, предпочитают паритетное согласование конечных информационных продуктов с организацией, их предоставившей. Традиции работы остальных (неконтролируемых) СМИ сводятся к большей самостоятельности и независимости от источников информации в интерпретации полученных материалов. Разберем ситуации, в которых различные СМИ выступают в роли контролируемых и самостоятельных субъектов информационной деятельности.

Телевидение, с одной стороны, можно рассматривать как неконтролируемое СМИ, поскольку даже если профсоюзная организация и курирует содержание продвигаемых в телеэфир сообщений, то не в состоянии держать под контролем смысловой контекст, в котором они будут преподнесены аудитории. Серьезное влияние на восприятие материалов профсоюзной организации оказывают информация, планируемая до и после их появления в эфире, а также содержание программы, в ходе которой транслируются новостные сюжеты организации. Если профсоюзные новости транслируются в контексте криминальных сюжетов, то аудитория негативное отношение к данной теме переносит и на сообщения профсоюзов. Важным с точки зрения восприятия новостей организации становится и отношение внешних контактных аудиторий к содержанию деятельности данного СМИ. С другой стороны, информация телеэфира может быть контролируемой, поскольку организация как разработчик новостных сюжетов осуществляет поэтапный контроль над их разработкой и продвижением в эфир.

¹ Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкин М. А. Основы теории связей с общественностью. СПб. : Питер, 2012. С. 12.

К практически неконтролируемым формам общения относятся новостные конференции и всевозможные церемонии, транслируемые по телевидению. В этой ситуации специалисты по информационной работе не могут быть полностью уверены в том, что телекамеры запечатлеют событие так, как это выгодно организации.

Элемент неуправляемости скрыт в каждом аспекте общения. Нет также гарантий и в том, что общественность, на которую нацелено данное сообщение, обратит на него внимание или как-либо отреагирует на него. Нужно тщательно взвесить все недостатки и преимущества каждого СМИ, прежде чем начинать вкладывать свои время и усилия в сотрудничество с ним. При выборе средства передачи сообщений организации рекомендуется осмыслить следующие позиции:

- каким СМИ доверяет целевая аудитория организации и насколько велико это доверие;

- в какие сроки необходимо сделать новостное сообщение для целевой аудитории и когда она должна его получить, чтобы суметь отреагировать соответствующим замыслу организации образом.

После анализа данной информации переходят к оценке параметров качества информационного взаимодействия со СМИ и выясняют:

- какое СМИ охватывает большую часть целевой аудитории с наименьшими временными и организационными затратами;

- насколько СМИ доступны для сотрудничества при создании корпоративных материалов;

- какова лояльность и готовность данного СМИ к эффективно-му сотрудничеству с профсоюзной организацией;

- стоит задействовать только одно СМИ или предпочтительнее использовать комбинацию различных СМИ;

- как наилучшим образом дополнить информационные возможности избранных СМИ.

Для эффективного использования выбранного СМИ необходимо иметь довольно полное представление о механике и технологии его работы, с тем чтобы с наименьшими временными затратами подготовить и продвинуть в эфир корпоративные материалы.

Особое внимание необходимо уделить понятию «Интернет», который позволил расширить инструментарий пиара в целом. Интернет выступает особой базой для работы маркетологов и пиарщиков, так как данная площадка практически самостоятельна. Некоторые компании не прибегают ни к каким другим способам продвижения собственного бренда, используя только Интернет. При этом способов достаточно много: официальный сайт, рассылки, контекстная рекла-

ма в поисковых системах, нейросети, таргетинг, а также социальные сети. При этом пиар в социальных сетях отличается от пиара в Интернете в целом. Наиболее популярные соцсети в России — «ВКонтакте» (29,1 млн пользователей среднемесячно), «Одноклассники» (25,2 млн), YouTube (24,3 млн), «Мой мир» Mail.ru (22,8 млн)¹. В социальных сетях пользователи осуществляют одну из важнейших функций в жизни человека — общение. Таким образом, социальные сети, в отличие от Интернета, представляют собой уникальное место с высоким доверием пользователей.

Официальный сайт позволяет пользователю увидеть основную концепцию бренда, фотографии, события, а также почитать отзывы. Именно отзывы, опросы и обратная связь в целом помогают прогнозистически учитывать интересы аудитории и корректировать работу.

Уже упоминавшийся ранее С. Блэк делит кризисы на «известное неизвестное» и «неизвестное неизвестное»². Эта дихотомия вполне применима к трудовым конфликтам. Известное неизвестное — это конфликты, которые можно спрогнозировать заранее. Например, пересмотр тарифных ставок, изменения в порядке начисления премий и доплат, нарушения индивидуального или коллективного трудового договора и т. п. Если непопулярные решения неизбежны, то можно заранее предвидеть, каким будет конфликт, и постараться его минимизировать с помощью информирования работников, объяснения ситуации, обещания вернуть утраченные льготы и выплаты. То же относится к так называемым зреющим конфликтам. Иными словами, если проблема в том или ином виде видна и понятна, то ею можно управлять.

В процессе управления проблемами можно выделить несколько этапов:

- 1) определение проблем, на которые необходимо обратить внимание;
- 2) аналитика и определение границ проблемы в соответствии с ее воздействием на общественные группы;
- 3) формирование разных видов стратегий управления;
- 4) создание программы, которая нацелена на популяризацию позиции организации и распространение информации о проблеме;
- 5) оценка результатов после проведения положений программы в соответствии с поставленной целью.

¹ Про СММ // Самые популярные социальные сети России 2015. URL: <https://www.pro-smm.com/populyarnye-socialnye-seti-v-rossii-2015/>.

² Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М. : Модино пресс, 1989. С. 42.

Сообразно с приведенными этапами можно выделить следующие элементы процесса управления:

— прогнозирование проблем. Зачастую для того, чтобы грамотно управлять проблемными ситуациями, необходимо предвидеть саму проблему за 1,5–3 года до возможного открытого противоборства. То есть речь идет не о планировании мер по преодолению конфликтной ситуации и выхода из кризиса, а о прогнозировании самой проблемы, правильной формулировке, которая поможет быстро и качественно выработать необходимые меры воздействия;

— идентификация проблем в организации предполагает разделение и ранжирование этих проблем. То есть необходимо осуществлять не только разделение на особо важные проблемы, которые угрожают жизнедеятельности организации, и неважные проблемы. Полезно сформировать список из 5–10 проблемных точек, которые необходимо контролировать постоянно;

— сильные и слабые стороны. Нужно учитывать, что как у конфликта не бывает исключительно деструктивных или конструктивных последствий, так и у проблемы не бывает только слабых или сильных сторон. У каждой проблемы есть обе стороны, которые могут влиять не только на саму организацию, но и на другие системы, в том числе государственную;

— влияние внешней среды. Следует учитывать, что проблему формирует не только внутреннее устройство организации, но и внешняя среда. При этом селекцию приоритетных проблем также зачастую осуществляет внешняя среда. Именно в этом заключается особенность управления проблемами;

— ориентация на получение пользы. Несмотря на наличие кризисных ситуаций в проблемной ситуации, управление проблемами сосредоточено на защите организации от внешней среды и ее влияния на деловую активность организации;

— составление этапов действий. Создание графика управления проблемами является важным для конструктивного разрешения;

— поддержка руководства. Для грамотного и эффективного процесса управления проблемами необходимы одобрение и поддержка со стороны руководства организации¹;

— сбор и анализ информации о конфликтной ситуации и ее составляющих (объект, предмет, участники, их позиции, влияние, ресурсная база и т. д.);

¹ См.: *Seitel F. The Practice of Public Relations. L. : Pearson, 2020. P. 442–445.*

— создание собственной модели конфликтной ситуации и ее пространство в организации со помощью различных способов передачи информации.

Обязательным условием для PR-сопровождения социально-трудового конфликта является анализ информационного поля вокруг конфликта для своевременного вмешательства и изменения возможных негативных для организации позиций.

Грамотно продуманная стратегия продвижения собственной позиции не только может дискредитировать оппонента и склонить общественное мнение на свою сторону, но и положительно влияет на формирование имиджа. При этом важно понимать, что при плохо разработанной стратегии и непродуманных вариантах развития событий возможно ухудшение собственного положения как положительного персонажа в средствах массовой информации.

Результаты эффективной системы PR в ситуации коллективного трудового спора могут проявиться следующим образом.

Для работодателя:

1) увеличение узнаваемости бренда, улучшение репутации за счет правильно разработанной стратегии продвижения способствуют доверительному отношению целевой аудитории и, как следствие, более частому обращению населения и увеличению рынка сбыта. Также положительный образ влияет на приток инвестиций в организацию;

2) руководитель в данном случае выступает как специалист, быстро и качественно принимающий решения на благо организации, которые повышают его собственный имидж;

3) борьба за организацию с внешним образом врага помогает сплочению и группообразованию, что повышает уровень трудовой эффективности;

4) организация, которая получает поддержку со стороны населения, руководства отрасли и органов государственной власти, может влиять на положение дел в отрасли и регионе;

5) для работников и профсоюзной организации как выразителя их интересов:

а) достигаются (полностью или частично) цели, которые организация преследовала в ходе конфликта;

б) профсоюзная организация публично заявляет о себе и доказывает свою зрелость и силу, что способствует расширению ее социальной базы и увеличению численности;

в) профком приобретает опыт PR-деятельности в кризисной ситуации;

г) профком расширяет связи с общественностью и с другими профсоюзными организациями отрасли, региона, страны.

Для эффективного использования PR-технологий в конфликте необходимо детально их проанализировать по следующим позициям:

- 1) пространственно-временные границы конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) предмет и объект конфликта;
- 4) динамика и причины конфликта;
- 5) цели и задачи конфликта;
- 6) ресурсы сторон;
- 7) стратегии поведения сторон;
- 8) вид конфликта;
- 9) итог конфликта.

Регулирование конфликта — это поэтапная система действий сторон конфликтного взаимодействия, а также возможных второстепенных участников и третьих лиц по конструктивному разрешению конфликта. Разрешение возможно с использованием разных методик и технологий.

Ведущие технологии на этапе регулирования конфликта — это структурирование групп и институционализация конфликта. Здесь подразумевается выработка общих норм для сторон конфликта. Также стоит применять разные формы смягчения конфликтного взаимодействия — сотрудничество, демократизацию и снижение напряженности. Кроме того, необходимо выбирать средства регулирования — посредничество, переговоры или использование силы.

Завершение конфликта — заключительный этап управления. Существует много разных форм завершения конфликта:

— устранение предмета конфликта как главной причины его возникновения;

— устранение оппонента как один из вариантов завершения конфликта (существуют разные возможности устранения, в том числе дискредитация с помощью PR-технологий);

— прекращение открытого противоборства;

— переход конфликта из открытого противоборства в латентную форму;

— истощение ресурсной базы участников конфликта;

— замещение одного конфликта другим;

— подавление конфликта.

Методы завершения конфликта отличаются от способов его урегулирования:

— проведение прямых переговоров, результатом чего является выработка и написание соглашения, которое будет учитывать позиции и интересы всех участников конфликта, а также результат которого устраивает всех;

— устранение противоречий, уменьшение негативных установок, что ведет к органичному разрешению конфликта и налаживанию взаимоотношений. Важно учитывать, что завершение конфликта может произойти как самостоятельно участниками конфликта, так и с помощью третьих лиц (переговоры и медиация).

Важно, чтобы процесс урегулирования конфликта максимально полно и объективно освещался в СМИ, на сайте организации, доводился до трудового коллектива различными средствами. Это, с одной стороны, позволяет избежать слухов и домыслов, которые могут негативно повлиять на ход переговоров или других действий, с другой — положительно влияет на стороны конфликта, которые находятся в центре общественного внимания, что побуждает их к более конструктивному поведению и нацеливает на позитивный исход конфликта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликтология по своей природе является мультипарадигмальной наукой. Российское общество, прежде всего его социально-трудовая сфера, сегодня испытывает потребность в конфликтологическом знании. С одной стороны, оно опирается на достижения философии, социологии, политологии, теории права и других наук, изучающих различные аспекты конфликтологического взаимодействия в обществе, с другой — данная наука, как показали три последних десятилетия ее развития, имеет специфические познавательные средства и выработала оригинальную методологию анализа, определила свой предмет в рамках социальной действительности.

Важно отметить, что конфликтология как направление высшего образования с самого начала приняла практикоориентированный характер, что проявилось в последовательном переходе от функции анализа и объяснения конфликтов к выработке технологий их разрешения.

Не случайно В. В. Путин еще в 2016 году на встрече с представителями непарламентских партий подчеркнул: «Конфликты всегда есть. Понимаете, конфликта нет только на кладбище, там все тихо и спокойно. Поэтому это нормальное явление, когда есть конфликт. Вопрос в том, чтобы найти цивилизованные инструменты решения конфликта и выходить из конфликта, укрепляя общество и государство, а не разрушая его»¹.

Междисциплинарность современного конфликтологического знания объективно требует разнообразия приемов, методов, средств, технологий урегулирования конфликтов. Как отмечалось в данной монографии, социально-трудовой конфликт является многослойным явлением. В его основу могут быть положены экономические, правовые, организационные проблемы и противоречия, но далее начинают действовать социально-психологические закономерности, проявляться социологические законы, а затем конфликт может перейти в сферу внимания политологической науки. В связи с этим целесообразно наряду с сугубо конфликтологическими методами разрешения и урегулирования конфликтов (переговоры, медиация, консультирование и др.) включать в арсенал конфликтологических технологий

¹ Путин В. В. Встреча с представителями непарламентских партий // Президент России : [сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/news/19659>.

организационно-управленческие, экономико-управленческие технологии, технологии социально-культурного проектирования, связей с общественностью и другие, накопленные в актуальных сферах социальной практики.

Настоящая монография может рассматриваться как одна из первых попыток решить эту актуальную для конфликтологии и сферы социально-трудовых отношений проблему.

ЛИТЕРАТУРА

Абрамова, С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. — Текст : непосредственный // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса : тезисы научно-практической конференции. — Москва : Рос. психол. о-во, 1995. — С. 29–33.

Адамчук, В. В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. — Москва : ЮНИТИ, 1999. — 407 с. — Текст : непосредственный.

Александров, С. В. Правовые категории «трудовой спор» и «трудовой конфликт»: способы разрешения / С. В. Александров. — Текст : непосредственный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2013. — № 3. — С. 25–29.

Александров, Ф. О. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию / Ф. О. Александров, И. Г. Постоленко. — Текст : электронный // Исследовано в России : электронный журнал. — 2002. — № 5. — С. 311–316. — URL: <http://zhurnal.apc.relarn.ru/articles/2002/029.pdf> (дата обращения: 29.04.2022).

Алешина, Ю. Е. Проблемы теории и практики медиации / Ю. Е. Алешина. — Текст : непосредственный // Личность, общение, групповые процессы : сборник обзоров. — Москва : ИНИОН, 2011. — С. 90–100.

Андреева, Г. М. Социальная психология : учебное пособие / Г. М. Андреева. — Москва : Аспект Пресс, 2016. — 375 с. — Текст : непосредственный.

Андрееенкова, Н. В. Совет трудового коллектива и демократизация управления / Н. В. Андрееенкова. — Москва : Ин-т социологии, 1989. — Текст : непосредственный.

Анисимова, Т. В. Пиар, PR и связи с общественностью / Т. В. Анисимова. — Текст : непосредственный // Вестник ВолГУ. Сер. 2. Языкознание. — 2013. — № 3. — С. 221–229.

Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — [6-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — 528 с. — Текст : непосредственный.

Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — [2-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 526 с. — Текст : непосредственный.

Баранов, Д. Е. PR: теория и практика / Д. Е. Баранов, Е. В. Демко, М. А. Лукашенко. — Москва : Маркет ДС, 2010. — 328 с. — Текст : непосредственный.

Бахтин, М. М. Творчество Франсуа Рабле и народная культура Средневековья и Ренессанса / М. М. Бахтин. — Москва : Худож. лит., 1990. — 545 с. — Текст : непосредственный.

Баязитова, Т. И. Социальные сети как инструмент рекламной и PR-деятельности в Интернете / Т. И. Баязитова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 30 (134). — С. 357–358.

Блэк, С. Паблик рилейшнз. Что это такое? / С. Блэк. — Москва : Модино пресс, 1989. — 240 с. — Текст : непосредственный.

Бодалев, А. А. Восприятие человека человеком / А. А. Бодалев. — Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1965. — 122 с. — Текст : непосредственный.

Бориснёв, С. В. Социология коммуникации : учебное пособие для вузов / С. В. Бориснёв. — Москва : ЮНИТИ, 2003. — 269 с. — Текст : непосредственный.

Бородкин, Ф. М. Внимание, конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. — Новосибирск : Наука, 1989. — 189 с. — Текст : непосредственный.

Брукс, Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация : учебник / Я. Брукс. — Москва : Дело и Сервис, 2008. — 464 с. — Текст : непосредственный.

Бухалков, М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 368 с. — Текст : непосредственный.

Варга, Е. Рецепт провала: как сделать работу отдела персонала бессмысленной / Е. Варга. — Текст : электронный // HR-Сообщество и публикации : [HR-портал]. — URL: <http://www.hr-portal.ru/article/recept-provala-kak-sdelat-rabotu-otdela-personala-bessmyslennoy> (дата обращения: 29.04.2018).

Веселов, В. PR — это не реклама: как поддерживать положительную репутацию компании или персоны / В. Веселов. — Текст : электронный // SendPulse : [сайт]. — URL: <https://sendpulse.com/ru/blog/pr> (дата обращения: 29.04.2023).

Волкоморов, В. А. Корпоративная газета как индикатор доверия: к методологии анализа факторов, определяющих экономическую культуру организации / В. А. Волкоморов. — Текст : непосредственный // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. — 2008. — № 73-1. — С. 120–125.

Ворожейкин, И. Е. Конфликтология / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 217 с. — Текст : непосредственный.

Гагаринская, Г. П. Управление трудовыми коллективами организации (методология и практика) : монография / Г. П. Гагаринская, С. З. Дыкина. — Москва : Мир науки, 2019. — 1 CD. — Текст : электронный.

Гертер, Г. Работа в команде. Практические рекомендации для успеха в группе / Г. Гертер. — Харьков : Гуманит. центр, 2006. — Текст : непосредственный.

Глазл, Ф. Семейные конфликты / Ф. Глазл. — Москва : Наيري, 2018. — 112 с. — Текст : непосредственный.

Голуб, О. Ю. Теория коммуникации : учебник / О. Ю. Голуб, С. В. Тихонова. — Москва : Дашков и К°, 2016. — 388 с. — Текст : непосредственный.

Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — 544 с. — Текст : непосредственный.

Громова, О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. — Москва : Знание, 2015. — 320 с. — Текст : непосредственный.

Грошев, И. В. Организационная культура : учебное пособие для студентов вузов / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. — Москва : ЮНИТИ, 2004. — 288 с. — Текст : непосредственный.

Гуськов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Гуськов, С. В. Алексеев, И. Е. Говядкин. — Москва : Проспект, 2013. — 171 с. — Текст : непосредственный.

Дафт, Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт. — [10-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 656 с. — Текст : непосредственный.

Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов / Л. Джуэлл. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 720 с. — Текст : непосредственный.

Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Люберцы : Юрайт, 2016. — 433 с. — Текст : непосредственный.

Диксон, Ч. Конфликт / Ч. Диксон. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — Текст : непосредственный.

Дмитриев, А. В. Социальный конфликт / А. В. Дмитриев. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2012. — 60 с. — (Избранные лекции Университета ; Вып. 125). — Текст : непосредственный.

Дюркгейм, Э. Элементарные формы религиозной жизни: тотемическая система в Австралии / Э. Дюркгейм ; перевод с французского В. В. Земсковой ; под редакцией Д. Ю. Куракина. — Москва : Элементарные формы, 2018. — 808 с. — Текст : непосредственный.

Елисеева, А. В. Эффективные инструменты PR в профессиональной деятельности PR-специалиста / А. В. Елисеева, Е. С. Долгина, Ю. В. Безбородова. — Текст : непосредственный // Символ науки. — 2016. — № 3-1 (15). — С. 60–64.

Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. — [3-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2014. — 384 с. — Текст : непосредственный.

Зайцев, В. Сколько стоит добрая молва? / В. Зайцев, Е. Уткин. — Текст : непосредственный // Россия молодая. — 1993. — № 6. — С. 22–57.

Занковский, А. Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов / А. Н. Занковский. — Москва : Флинта : МПСИ, 2010. — 648 с. — Текст : непосредственный.

Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта : учебное пособие / А. Г. Здравомыслов. — Москва : Наука, 2016. — 320 с. — Текст : непосредственный.

Информационная война. Информационное противоборство: теория и практика / В. М. Щекотихин, А. В. Королев, В. В. Королева [и др.] ; под общей редакцией В. М. Щекотихина. — Москва : Академия ФСО России : ЦАТУ, 2010. — 999 с. — Текст : непосредственный.

Ионцев, М. Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмейл / М. Г. Ионцев. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — Москва : Ось-89, 2005. — 223 с. — Текст : непосредственный.

Исаченко, И. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. И. Исаченко, О. И. Елизарова, Е. А. Кондрусь. — Москва : МГУП, 2013. — 206 с. — Текст : непосредственный.

Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. — Москва : Экономика, 1988. — 200 с. — Текст : непосредственный.

Катценбах, Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Дж. Катценбах. — Москва : Альпина Паблишер, 2013. — 376 с. — Текст : непосредственный.

Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под редакцией А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2016. — 368 с. — Текст : непосредственный.

Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты : учебник для студентов вузов / Т. Н. Кильмашкина. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. — 287 с. — Текст : непосредственный.

Ковалев, А. Г. Взаимовлияние людей в процессе общения и формирование общественной психологии / А. Г. Ковалев. — Текст : непосредственный // Вопросы психологии личности и общественной психологии : сборник / под редакцией А. Г. Ковалева. — Ленинград : ЛГПИ им. А. И. Герцена, 1964.

Козырев, Г. И. Введение в конфликтологию : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Г. И. Козырев. — Москва : Владос, 2001. — 176 с. — Текст : непосредственный.

Конушкина, А. О. Современные коммуникации: организационный подход / А. О. Конушкина, А. В. Федорова. — Текст : непосредственный // Инновационная наука. — 2015. — № 3. — С. 247–251.

Корнелиус, Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. — Москва : Стрингер, 1992. — 216 с. — Текст : непосредственный.

Кривоносов, А. Д. PR-текст в системе публичных коммуникаций / А. Д. Кривоносов. — [3-е изд., доп.]. — Санкт-Петербург : Петербургское востоковедение, 2017. — 288 с. — Текст : непосредственный.

Кривоносов, А. Д. Основы теории связей с общественностью / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкин. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 384 с. — Текст : непосредственный.

Кудрина, И. В. Современные инструменты PR-продвижения организаций / И. В. Кудрина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 21 (311). — С. 216–218.

Лаптыпова, М. М. Управление поведением организации : учебное пособие / М. М. Лаптыпова. — Москва : Изд-во МГУ, 2003. — 65 с. — Текст : непосредственный.

Леманова, П. В. Социальная политика в управлении развитием человеческого капитала : учебное пособие / П. В. Леманова. — Москва : Издат. дом Академии естествознания, 2016. — 228 с. — URL: https://s.monographies.ru/doc/2016/07/file_579200b4af9bb.pdf (дата обращения: 20.11.2022). — Текст : электронный.

Леонтьев, А. Н. Потребность, мотивы, эмоции / А. Н. Леонтьев. — Москва : Наука, 1997. — Текст : непосредственный.

Лосев, К. В. Коммуникационный менеджмент : учебное пособие / К. В. Лосев. — Санкт-Петербург : ГУАП, 2016. — 78 с. — Текст : непосредственный.

Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. — Санкт-Петербург : Питер, 1999. — 684 с. — Текст : непосредственный.

Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятий / Е. В. Маслов. — Москва : ИНФРА-М, 2012. — 312 с. — Текст : непосредственный.

Миронов, Е. Е. Модерация конфликтов в организации : монография / Е. Е. Миронов. — Уфа : Речь, 2013. — 240 с. — Текст : непосредственный.

Михайлов, В. И. Управление конфликтами в современном менеджменте / В. И. Михайлов, М. С. Мотышина, Г. Ф. Фейгин ; под общей редакцией Г. Ф. Фейгина. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2012. — 220 с. — Текст : непосредственный.

Нейман, Дж. фон. Теория игр и экономическое поведение / Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн. — Москва : Наука, 1970. — 707 с. — Текст : непосредственный.

Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. — Москва : Политиздат, 1982. — 255 с. — Текст : непосредственный.

Платонов, К. К. Психология межличностных отношений / К. К. Платонов. — Текст : непосредственный // Общая психология / под редакцией А. В. Петровского. — Москва : Просвещение, 1970.

Погосян, А. В. Корпоративная культура для молодых специалистов в рекламной отрасли / А. В. Погосян. — Текст : непосредственный // Знание. Понимание. Умение. — 2012. — № 3. — С. 216–220.

Пономарев, С. В. Вербальные коммуникации в системе публичных отношений : диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / С. В. Пономарев. — Москва, 2001. — Текст : непосредственный.

Про СММ. — Текст : электронный // Самые популярные социальные сети России 2015. — URL: <https://www.pro-smm.com/populyarnye-socialnye-seti-v-gossii-2015/> (дата обращения: 02.05.2020).

Путин, В. В. Встреча с представителями непарламентских партий / В. В. Путин. — Текст : электронный // Президент России : [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/news/19659> (дата обращения: 27.10.2022).

Резник, С. Д. Управление трудовыми конфликтами на предприятии / С. Д. Резник, Т. И. Копякова, А. Е. Черников. — Пенза : ПГУАС, 2013. — 158 с. — Текст : непосредственный.

Рожков, М. Социальная педагогика : учебник для академического бакалавриата / М. Рожков, Т. Макеева. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — Москва, 2022. — Текст : электронный // ЛитРес : [сайт]. — URL: <https://www.litres.ru/book/mihail-rozhkov-98613/socialnaya-pedagogika-2-e-izd-per-i-dop-uchebnik-dlya-24506316/> (дата обращения: 27.10.2022).

Розанова, Н. М. Сайт компании как ее «информационное» лицо / Н. М. Розанова. — Текст : непосредственный // Экономический вестник Ростовского государственного университета. — 2008. — Т. 6, № 2. — С. 82–92.

Селезнев, Д. Как планировать корпоративную культуру / Д. Селезнев. — Текст : электронный // HR-Сообщество и публикации : [HR-портал]. — URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-planirovat-korporativnyuyu-kulturu> (дата обращения: 29.04.2018).

Семенчук, В. Н. Мобильное приложение как инструмент бизнеса / В. Н. Семенчук. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 240 с. — Текст : непосредственный.

Синяева, И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности : учебник / И. М. Синяева ; под редакцией Г. А. Васильева. — Москва : ЮНИТИ, 1998. — 287 с. — Текст : непосредственный.

Словарь SMM-терминов. — Текст : электронный // Термины для понимания работы в социальных сетях : [сайт]. — URL: <https://molinos.ru/about/blog/slovar-smm> (дата обращения: 02.05.2020).

Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — Москва : ЭКСМО, 2007. — (Сер. «Антология экономической мысли»). — Текст : непосредственный.

Соловьев, А. В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / А. В. Соловьев. — Москва, 2010. — URL: <https://www.dissercat.com/content/kollektivnye-trudovye-konflikty-sushchnost-formy-i-sposoby-preodoleniya-v-sovremennoi-rossii/read/pdf> (дата обращения: 02.05.2022). — Текст : электронный.

Таскаев, Г. С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Г. С. Таскаев. — Москва, 2008. — URL: <https://www.dissercat.com/content/sotsialno-trudovoi-konflikt-na-predpriyatii-ekonomiko-sotsiologicheskii-analiz/read/pdf> (дата обращения: 02.05.2022). — Текст : электронный.

Томилова, Т. М. Модель имиджа организации / Т. М. Томилова. — URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml> (дата обращения: 02.05.2022). — Текст : электронный.

Унылова, А. В. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / А. В. Унылова. — Краснодар : ХОРС, 2014. — Текст : непосредственный.

Хисматуллина, З. Н. Организационные конфликты: Понятия и типология / З. Н. Хисматуллина. — Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. — 2005. — № 3. — С. 108–110.

Цой, Л. Н. Место конфликта в корпоративной культуре организации / Л. Н. Цой. — Текст : электронный // Московская школа конфликтологии : [сайт]. — URL: <https://conflictmanagement.ru/mesto-konflikta-v-korporativnoy-kulture-organizatsii/> (дата обращения: 02.05.2022).

Чамкин, А. С. Основы коммуникологии (теория коммуникации) : учебное пособие / А. С. Чамкин. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 350 с. — Текст : непосредственный.

Чумиков, А. Н. PR в Интернете: web 1.0, web 2.0, web 3.0 / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров, М. В. Тишкова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 131 с. — Текст : непосредственный.

Шельмин, Е. Что такое корпоративная культура и как она формируется? / Е. Шельмин. — Текст : электронный // Бизнес-класс : [сайт]. — URL: <http://www.classs.ru/stati/menejment1/kultura.html> (дата обращения: 29.04.2018).

Шеляпин, В. Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект / В. Н. Шеляпин, Г. А. Федотова. — Текст : непосредственный // Вестник НовГУ. — 2012. — № 70. — С. 63–65.

Шемякин, Я. Г. Проблема культурного синтеза (на примере Латинской Америки) / Я. Г. Шемякин. — Текст : непосредственный // Культурология : дайджест. — 2011. — № 1. — С. 58–63.

Шкардун, В. Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов. — Текст : электронный // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 3. — URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml> (дата обращения: 02.05.2022).

Элиаде, М. Священное и мирское / М. Элиаде ; перевод с французского, предисловие и комментарии Н. К. Грабовского. — Москва : Изд-во МГУ, 1994. — 144 с. — Текст : непосредственный.

Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов [и др.]. — Москва : Дрофа, 2015. — 365 с. — Текст : непосредственный.

Ackroyd, S. Can culture be managed? Working with raw material / S. Ackroyd, P. A. Crowdy. — Текст : непосредственный // Personal Review. — 1990. — № 19 (5). — P. 3–13.

Bates, P. The impact of organizational culture on approaches to problem-solving / P. Bates. — Текст : непосредственный // Organizational Studies. — 1984. — № 5 (1). — P. 43–66.

Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. — Boston : Pitman, 1984. — Текст : непосредственный.

Road Show: Группа «БетаФинанс». — Текст : электронный // BetaFinance.ru : [сайт]. — URL: <http://betafinance.ru/glossary/road-show.html> (дата обращения: 12.04.2018).

Robbins, S. P. Organizational Theory: Structure, Design and Application / S. P. Robbins. — New York : Prentice-Hall, 1987. — 42 p. — Текст : непосредственный.

Seitel, F. The Practice of Public Relations / F. Seitel. — London : Pearson, 2020. — 464 p. — Текст : непосредственный.

ГЛОССАРИЙ

Авторская статья — статья, содержащая позицию должностного лица или организации по какой-либо проблеме в обществе.

Агитация (*лат. agitatio* — приведение в движение) — устная, печатная и наглядная политическая деятельность, воздействующая на сознание людей, чтобы побудить их к какой-либо деятельности.

Административная реформа — комплекс преобразований, направленных на повышение эффективности системы государственного управления.

Административный регламент — правовой акт органа власти, ответственного за оказание государственной или муниципальной услуги, в котором определяется весь круг вопросов, с этим связанных.

Аккомодация — 1) стратегия конфликтного поведения, понимаемая как способность к адаптации, приспособление личности (группы) к специфике объектов окружающей среды, приспособление схемы поведения к ситуации за счет изменения существующей схемы конфликтного поведения; 2) по Ж. Пиаже, интеллектуальный процесс перестройки умственной деятельности так, чтобы новая информация могла согласовываться с уже имеющейся и, таким образом, усваивалась познавательной системой.

Активный гражданин — система электронных референдумов среди активных пользователей Интернета, позволяющая выявлять предпочтения и учитывать их при проектировании мер государственной политики.

Актор — субъект (лицо или группа) воздействия на процесс принятия или осуществления решений в политической системе. Отсюда — *содейтели (ко-акторы)* — группа людей, работающих индивидуально, одновременно, но порознь (не предполагая соперничества между собой).

Антиреклама — реклама, направленная на снижение интереса и ухудшение отношения общества к какому-либо явлению, лицу, организации.

Ассимиляция — уподобление, слияние, усвоение чужой системы ценностей, норм, образов, символов: 1) процесс утраты собственной идентичности через перенимание культуры (*идеологии, менталитета, картины мира*) Другого с постепенным утрачиванием или смешением своих культурных ценностей с ассимилирующей культурой (поглощение); 2) слияние одного народа с другим с утратой одним из них своего языка, культуры, национального самосознания; 3) часть процесса адаптации мышления, когда новая информация усваивается познавательной системой по принципу физиологического усвоения питательных веществ; 4) переваривание чуждой биомассы через смешение и постепенное биологическое замещение другими.

Аффилиация — стремление человека чувствовать причастность к обществу других людей. Тенденция к аффилиации возрастает при вовлечении индивида в потенциально опасную стрессовую ситуацию. В известных пределах близость других приводит к снижению тревожности, смягчая последствия стресса (см. также **Конформизм, огруппление мышления**).

База данных — представленная в объективной форме совокупность самостоятельных материалов, систематизированных таким образом, чтобы они могли быть найдены и обработаны с помощью вычислительной техники.

Блог — публичный интернет-дневник с регулярно обновляющимися записями, к которым читатели могут добавлять свои комментарии.

Бойкот — полное или частичное прекращение отношений с отдельным лицом, целенаправленный отказ от потребления отдельных товаров и услуг, отказ выполнять распоряжения работодателя. Бойкот (toboycott) — выражение, возникшее в 1880 году в связи с деятельностью Земельной лиги в Ирландии, представители которой выступали за социальную эмансипацию Ирландии путем изгнания землевладельцев и возвращения земли ирландскому народу.

Бренд — неосязаемая сумма свойств продукта (наименование, упаковка, цена, история, репутация) и впечатления, производимого им на потребителя.

Брендинг — комплекс последовательных мероприятий, направленных на создание целостного и востребованного потребителем имиджа продукта или услуги.

Брифинг (от *англ.* brief — короткий) — пресс-конференция по единственному вопросу с приглашением ограниченного круга журналистов, которая может включать только официальное сообщение без ответов на вопросы.

Бэкграундер (от *англ.* background — предыстория) — информация, содержащая историю организации, описание ее продукции и достижений, которая призвана ответить на вопросы, возникающие при упоминании названия организации.

Веб-портал — автоматизированная информационно-коммуникационная система (сайт), предоставляющая авторизированным пользователям доступ к ресурсам и сервисам, возможность получать информацию и услуги, переходить в другие информационные системы, взаимодействовать друг с другом, получать консультации специалистов и реализовывать другие возможности.

Влияние (в рамках конфликтологической глоссы) — изменение в суждениях, мнениях и установках личности в результате воздействия фактора иного мнения (*средового, экспертного, прогноза, пророчества, значимого большинства*). Отсюда — *информационное* влияние, которое основано на оценке мнений, выраженных другими, относительно некоторой стороны реальности; *нормативное* влияние (С. Аш, С. Милгрэм, С. Московичи, М. Шериф), основывающееся на необходимости быть принятым или получить одобрение другими. Отсюда — *влияние большинства* (см. **Конформизм**) и *меньшинства* (см. **Инновация**).

Внутренняя репрезентация (internal representation) — преобразование признаков окружения в значимые когнитивные символы, воспринимаемые как аттракторы, стимулы или команды (кодирование, установка).

Внутри группы (In-group) — специфические маркеры Мы (*своя группа*), описывающие чувство принадлежности к группе, индекс осознания общей идентичности (см. также **За пределами группы** (Out-group)).

Выдвижение требований — обязательная процедура, необходимая для объявления коллективного трудового спора. Выдвигаются общим собранием работников предприятия (организации) по поводу улучшения условий труда, разногласий при переговорах по заключению коллективного договора, отказе работодателя учесть мотивированное мнение представительного органа работников.

Голосование — способ принятия решения группой лиц, при котором общее мнение формулируется путем подсчета голосов.

Горячая линия — многоканальная линия связи между организацией и ее аудиторией для оперативного решения определенного круга вопросов.

Госкорпорация — организационно-правовая форма некоммерческих организаций в России. Государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная РФ на основании Федерального закона о ее создании и на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Особенностью статуса государственных корпораций являются существенно меньший контроль со стороны государственных органов, слабые требования к раскрытию информации о своей деятельности. В Федеральном законе о создании государственной корпорации прописывается, подлежит ли она банкротству.

Государственная (муниципальная) услуга — деятельность по реализации функций органа исполнительной власти, государственного внебюджетного фонда, органа местного самоуправления, которая осуществляется ими непосредственно или через подведомственные учреждения по запросам заявителей в пределах установленных полномочий органа, предоставляющего данную услугу.

Государственное управление — целенаправленное воздействие государства на общество для достижения общественно значимых результатов.

Государственные информационные ресурсы — информационные ресурсы органов власти, создаваемые для реализации государственных полномочий и обмена информацией органами власти между собой и с гражданами.

Государственный орган — должностное лицо или организация, уполномоченная для реализации государственной власти по установленному кругу вопросов.

Границы конфликта — внешние структурно-динамические пределы конфликта: по числу участников (*субъектные границы*); по территории, на которой происходит конфликт (*пространственные границы*); по продолжительности конфликта (*временные границы*).

Группа диффузная — общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство и нет совместной деятельности, способной объединить ее участников.

Группа неформальная (неофициальная, спонтанная) — спонтанно возникшая социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий или прагматической пользы. Также: *несоциальная группа*, состоящая из двух и более человек, которые, находясь одновременно в одном пространстве и в одно

время, не взаимодействуют друг с другом (офисные посетители, зрители кинотеатра, посетители столовых и пр.).

Группа официальная (формальная) — социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, нормативно закреплённую структуру, руководство, нормативно регламентированные права и обязанности ее членов.

Групповое давление — процесс влияния установок, норм, ценностей и поведения членов группы на мнения и поведение индивида, часто связанный с подчинением индивида правилам группового взаимодействия.

Групповые нормы — правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности.

Групповые санкции — принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

Демонстрация (от *лат.* показывание) — публичное выражение общественных настроений, требований солидарности или протеста, которое проводится в форме массовых выступлений, шествий и т. п.

Деперсонализация — изменение самосознания личности, для которого характерно ощущение потери своего «я». Чаще всего связана со включением личности в какую-либо группу (неформальное объединение, целевую аудиторию, клуб, секту) и рациональным решением отказаться от собственной индивидуальности.

Джиар (*англ.* Government Relations, GR) — выстраивание контактов с органами государственной власти и должностными лицами с целью воздействия на законодательный и управленческий процессы в интересах структуры бизнеса.

Динамика конфликта — ход развития конфликта по этапам и фазам под влиянием действующих на него внешних и внутренних факторов и условий.

Дискриминация — 1) явление, основанное на естественном (врожденном и генетически обусловленном) стремлении различать людей и явления, категоризировать и классифицировать их для удобства взаимообращения; 2) предвзятость, негативное отношение, несправедливость, насилие и лишение определенных прав людей по причине их принадлежности к какой-либо социальной группе (категории). Отсюда — **обратная дискриминация** (*reverse discrimination*) — нарочитое благорасположение к определенной категории людей, к которой на самом деле человек испытывает неприязнь; **осмысленная дискриминация** (*mindful discrimination*) — логически обоснованное разделение людей на категории на основе объективных суждений; **сегрегация** — принудительное разделение групп по определенному этническому и социальному признаку.

Договор — соглашение между двумя или большим числом лиц, направленное на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей в отношениях между сторонами. Договор признается заключенным, когда стороны выражают (в требуемой законом форме) согласие по всем существенным его пунктам. Договор — гражданское правоотношение, возникшее из договора. Договор — документ, в котором изложено содержание договора, заключенного в письменной форме.

Доминация — стремление выстроить стратегию в конфликтном поведении с целью главенствующего положения над другими субъектами и предметами (например, контроль над группой людей), лежащий в основе активности всех живых систем главенствующий прием, необходимый для создания целостного образа конфликтной ситуации.

Доступ к информации — возможность получения и использования информации.

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих — справочник, который состоит из квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации руководителей, специалистов и служащих.

За пределами группы (*Out-group*) — маркер Они (*чужая группа*), то есть группа(ы), среда, которая воспринимается как непохожая на собственную или обособленная от нее (см. также **Внутри группы** (*In-group*)).

Забастовка — временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора. Участие в забастовке является добровольным. Никто не может быть принужден к участию или отказу от участия в забастовке. Представители работодателя не вправе организовывать забастовку и принимать в ней участие.

Закрытый рынок труда — соглашение, по которому работодатели могут использовать труд только членов профсоюза.

Запрос — обращение пользователя информацией в устной или письменной форме, в том числе в виде электронного документа, в государственный орган или орган местного самоуправления либо к должностному лицу о предоставлении информации.

Заявитель — лицо (физическое или юридическое), которое обращается с запросом для получения государственной услуги в письменной, устной или электронной форме.

Заявление — просьба гражданина о содействии в реализации его прав, а также критика деятельности органов власти или сообщение о выявленных нарушениях.

Зеркальное восприятие (*mirror-image perception*) — взаимно негативные представления друг о друге, возникающие у обеих сторон конфликта, когда о представителях своей группы даются сугубо положительные оценки, а негативные и злонамеренные мысли и поступки приписываются оппонентам. Отсюда термин *пристрастие в пользу группы* (*Group-serving bias*). *Зеркальное «я», значимый Другой* — идея о том, что мы видим себя в глазах других и включаем их взгляды в нашу «я-концепцию».

Золотая середина — метод обусловливания, позволяющий человеку, подвергающемуся внешнему управляющему воздействию, выбирать вектор или поощрения, или наказания.

Идентификация — уподобление, отождествление с кем-либо или чем-либо. Отсюда — идентичность: в *логике* — узнавание, распознавание, опознание каких-либо объектов (в том числе людей), установление тождественности

какого-либо объекта; в *социальной психологии* — отождествление индивидом себя с другим, непосредственное переживание субъектом той или иной степени своей тождественности с объектом; в *социологии* — определение другими и самоопределение индивида как соотносительности по внешним или внутренним признакам к представителям определенной социальной общности. Ч. Гордон выделяет пять видов ролевой идентичности: половую (в том числе гендерную); этническую (в том числе расовую, религиозную, национальную, языковую); идентичность причастности (членство в формальных и (или) неформальных группах); политическую (по отношению к власти и принятию решений); профессиональную (как относительно работы, так и в домашнем хозяйстве).

Идиосинкразический кредит — разрешение группы на девиантное (отклоняющееся от групповых норм) поведение, предоставляемое отдельным ее членам. Он тем больше, чем выше групповой статус индивида и значимее его вклад в прошлые достижения группы (Е. Холландер). Другое название — *кредит оригинальности*, то есть измерение отклонений от групповых норм за счет репутации, которую человек приобретает в течение длительного времени, соответствуя этим нормам; если кредит оригинальности достаточен, то индивид может на короткое время пренебрегать нормативными протоколами группы.

Икономия (изначально церковный термин) — вынесение решения актуальных, но не особо важных вопросов с позиции снисхождения, практической пользы или общего удобства. Однако важно понимать, какие вопросы можно решать икономично, а какие требуют *акривии* (строгости соблюдения внутренних или внешних условий).

Имидж государства — совокупность представлений, основанных на фактах, логике (рациональная сфера), а также образах, убеждениях (эмоциональная сфера), складывающихся в зарубежных странах и у граждан внутри страны о ее правительстве и системе власти.

Имидж государственного служащего — индивидуальный имидж, который складывается из результативности работы, профессионализма, должностного поведения, общего культурного уровня, нравственных и коммуникативных качеств, а также из субъективных оценок служащего со стороны населения и институтов гражданского общества.

Инбаунд-коммуникации (англ. inbound — входящий) — направленное воздействие на изначально мотивированную аудиторию посредством предоставления ей актуальных и качественных по содержанию информационных ресурсов, создания более удобных способов поиска информации в Интернете.

Индекс конфликтности взаимоотношений — количественная мера степени конфликтности взаимоотношений личности с окружающими или по группе в целом (вычисляется с помощью модульного социотеста). Индекс позволяет сравнивать конфликтность как всех членов группы, так и взаимоотношений в различных группах.

Индивидуальный трудовой конфликт — противоречия между работником и работодателем, когда действие одной стороны, столкнувшись с инте-

ресами другой, препятствует реализации ее целей. С правовой точки зрения индивидуальный трудовой спор всегда связан с нарушением трудовых прав и обязанностей одной из сторон.

Индивидуальный трудовой спор — неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в органе по рассмотрению индивидуальных трудовых споров (ст. 381 Трудового кодекса РФ).

Инновация, влияние меньшинства (innovation, or minority influence) — социальное влияние, являющееся результатом воздействия мнения меньшинства на группу в целом.

Интенсивность конфликта — степень вовлеченности субъектов конфликта в конфликтное взаимодействие, изменяющаяся с течением времени.

Интервью — одна из распространенных форм взаимодействия со СМИ в форме беседы лидера мнений с журналистом по определенной теме.

Информационная война — целенаправленное воздействие на население путем распространения ложной либо специально подобранной информации.

Информационная система — совокупность содержащейся в базе данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и технических средств.

Информационная технология — процесс, метод поиска, сбора, хранения, обработки, распространения информации и способ осуществления таких процессов и методов.

Информационно-телекоммуникационная сеть — техническая система, обеспечивающая удаленный доступ к информации.

Информационный повод — событие, являющееся основанием для обсуждения в СМИ.

Информационный ресурс — совокупность сведений, получаемых и накапливаемых в процессе практической деятельности, для многоцелевого использования в общественном производстве и управлении.

Информация — сведения, сообщения, данные независимо от формы их представления.

Инцидент — случай, формальный повод или происшествие, прямо или косвенно затрагивающие интересы одного или нескольких субъектов и используемые ими для активизации конфликтных действий.

Клиентизм — модель политического господства, основанная на особом типе взаимоотношений лидера (патрона) с преданными или зависимыми сторонниками (клиентами).

Коллектив (collectivus — собирательный) — совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, служащих в одном формировании, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации, цели: в *социальной психологии* — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития; в *педагогике* — в опреде-

лении коллектива обязательно указывается общественно ценный смысл цели в совместной деятельности (А. С. Макаренко) и отношения ответственной зависимости руководства и подчиненных при безусловном равенстве и одинаковой ответственности всех членов перед коллективом (В. А. Сластенин); в *социологии* — объединенная решением определенных производственных, общественных, политических и других задач группа, характеризующаяся общими интересами и целями; в современной *теории систем* — термин «коллектив» используется для обозначения некоторых видов распределенных децентрализованных систем.

Коллективизм — формирование самоидентификации через усредненные оценки взглядов и характеристик членов группы в соотносимости к значимости каждого из них. Отсюда — идеология *коммунитаризма*, выраженная в попытке синтезировать индивидуализм (*уважение основных прав человека*) и коллективизм (*заботу о благополучии общества*). Отсюда — *диффузия ответственности* — феномен, состоящий в том, что при увеличении числа свидетелей происшествия каждый из них становится менее склонным принимать на себя ответственность за оказание помощи пострадавшему.

Коллективные переговоры — переговоры между работниками в лице их представителей, работодателей в лице их представителей и органов государственной власти по поводу заключения (изменения) коллективного договора. Коллективные переговоры с участием органов государственной власти проводятся с целью заключения соглашений.

Коллективный трудовой спор — неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов (ст. 398 Трудового кодекса РФ).

Коллизия — столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов; расхождение между отдельными законами одного государства или противоречие законов, судебных решений различных государств.

Коммерческая тайна — режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду.

Компетентность — характеристика человека, выражающаяся в наличии у него знаний, умений и навыков, достаточных для *ответственного* решения какой-либо проблемы.

Компромисс — стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

Конвергенция социальных объектов — сближение (и усреднение) противоположных форм или псевдоморфозы социальных кластеров и течений.

Конкуренция — стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на максимизацию своих интересов и минимизацию интересов соперника.

Конфликт — 1) разновидность взаимодействия между лицами и группами лиц, вызванная наличием субъективных и (или) объективных противоречий и имеющая своей целью их разрешение посредством участия в процессе активного и (или) пассивного противодействия; 2) специфическая организованность деятельности, в которой противоречие удерживается в процессе его разрешения.

Конфликтная ситуация — 1) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами; 2) процесс формирования объекта конфликта.

Конфликтный коридор — определенная внутренними правилами игры или форматами отношений линия конструктивных для сферы этих отношений или среды конфликтных взаимодействий (например, *адаптация, аккомодация, ассимиляция, конкуренция, согласительные процедуры* и т. д.). **Конфликтный коридор** базируется на двух концептах: 1) о возможности регулирования конфликта, то обостряя, то ослабляя его течение, но не доводя до полного или частичного разрешения (см. также **Икономия**: свобода русла при неизбежности берегов); 2) о двойном постулате «агрессия–одобрение», когда отсутствие ожидаемого вознаграждения или неожиданное наказание делает вероятным агрессивное поведение, а неожиданное вознаграждение или отсутствие ожидаемого наказания приводит к снижению конфликтного взаимодействия.

Конфликтный потенциал организации — комплекс факторов, способных спровоцировать трудовой конфликт и (или) благоприятствовать его эскалации. Среди этих факторов можно выделить: недостатки организационной структуры, нормативно-правовой базы (разграничения функций), наличие межличностных противоречий между работниками и работодателями, замедление динамики развития организации и т. д.

Конфликтоустойчивость — вид психологической устойчивости, качество личности, заключающееся в умении сохранять оптимальное функционирование психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия: 1) способность человека организовывать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия; 2) природное или профессиональное умение человека оптимально бесконфликтно решать возникающие проблемы в отношениях с другими людьми.

Конформизм (*conformity, or majority influence*) — 1) изменение поведения человека как следствие прямого или мнимого (бесструктурного, опосредованного другим влиянием) социального давления со стороны группы (социума); 2) *влияние большинства* — приспособление к позиции явного большинства, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте. Отсюда **конформность** — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы (см. также **Инновация, влияние меньшинства**).

Корпоративная культура — это система управления большими экономическими суперсистемами, которая ввиду культурной, профессиональной, национальной и географической разобщенности объектов выстраивает

собственную среду разделяемых всеми сотрудниками компании ценностей, представлений, ожиданий, норм и правил поведения.

Корпоративная социальная ответственность — система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование СТО, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем сообществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях.

Корпорация (*corpus* — тело) — это юридическое лицо, которое, будучи объединением предприятий физических лиц, при этом независимо от них (то есть *самоуправляемо*). В широком смысле под корпорацией можно понимать всякое объединение предприятий с экономическими целями деятельности. Исходя из того, что корпорация — это крупное объединение, созданное с целью экономической деятельности в определенной сфере рынка, то правовой статус и правоспособность корпорации определяются *местом ее создания*. Термин «корпорация» используется как синоним термина «акционерное общество (АО)».

Коррупция (*лат. corrumpio* — подкуп, порча) — использование должностным лицом своих полномочий в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и моральным установкам, а также подкуп должностных лиц.

Краудсорсинг (от *англ. crowd* — толпа, *source* — источник) — передача отдельных функций для исполнения неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключение трудового договора.

Краудфандинг (от *англ. crowd* — толпа, *funding* — финансирование) — сбор средств, необходимых для реализации проекта, в котором заинтересованы многие люди.

Лидер мнений — лицо, чья деятельность привлекает внимание СМИ благодаря личным качествам или высокому общественному положению.

Личный прием — разновидность работы с обращениями в органе власти, осуществляемая в форме непосредственного общения заявителя и должностного лица.

Лоббирование (от *англ. lobby* — кулуары) — воздействие заинтересованной группы лиц на принятие тех или иных решений государственными органами и политическими лидерами.

Лозунг — эмоциональный призыв или обращение, выражающее руководящую идею и не требующее логических доказательств.

Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, — один из источников, регулирующих трудовые и иные непосредственно связанные с ними отношения. Работодатели (за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями) принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права (далее — локальные нормативные акты), в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

Локаут (от *англ.* lock out — запира́ть дверь перед кем-либо) — метод воздействия на оппонента в трудовом конфликте, заключающийся в закрытии предприятия собственником с массовым увольнением рабочих с целью заставить их отказаться от своих требований и согласиться на невыгодные для них условия.

Манипулирование — 1) скрытое действие, цель которого принудить кого-либо к действиям (бездействию) вопреки его собственным интересам; 2) действия, которые преследуют цели, расходящиеся с официально провозглашенными; 3) *в рамках конфликтологической глоссы* — способ субъектом конфликта перехватить управление процессами внутри групп участников спорон — конфликтантов.

Медиация — технология альтернативного урегулирования конфликтов и споров во внесудебном порядке с участием посредника. Цель медиации — достижение добровольного обоюдного согласия и выработка действенного, взаимоприемлемого и жизнеспособного решения конфликта в юридическом, психологическом и социальном аспектах.

Местный референдум — форма непосредственного осуществления населением муниципального образования местного самоуправления в форме голосования граждан по вопросу местного значения.

Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг «Мои документы» — российская организация, независимо от организационно-правовой формы уполномоченная на предоставление государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу одного окна.

Моббинг — психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие постоянные негативные высказывания, критику в адрес работника, его изоляцию внутри организации, ограничение социальных контактов, распространение о нем заведомо ложной информации и т. п.

Моральный релятивизм — относительность определения добра и зла как неабсолютных понятий (например, с точки зрения ментальных и культурных конфликтов: *то, что является добром в одной ситуации, может оказаться злом в другой*). И. Кант решал эту проблему через пару «легальность–моральность».

Муниципальные выборы — выборы депутатов представительных органов и должностных лиц местного самоуправления.

Народный бюджет — формат публичного обсуждения проекта бюджета, при котором граждане принимают участие в распределении средств бюджета на принципах софинансирования.

Неконвенциональное поведение — незаконное либо противоречащее общепринятым социальным нормам поведение.

Новостной релиз — описание новости, связанной с организацией, не носящее, как правило, маркетингового характера и призванное содействовать приобретению организацией более широкой известности.

Нормы — в статистике — средняя величина массовых совокупностей случайностей; в гуманитарных науках — регулятивы социального взаимо-

действия, обусловленные ценностями в виде представлений о «должном и правильном». Отсюда — **социальные нормы**: в социологии — предписания, требования, пожелания и ожидания соответствующего (общественно одобряемого) поведения; вся сумма отклонений и девиаций, принятых в повседневной жизни общества (М. Веллер). **Субъектные нормы** — представления людей о том, как воспримет данный поступок их социальное окружение.

Нормы труда — нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы, которые устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Обработка персональных данных работника — получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

Обращения граждан в органы власти — способ инициирования гражданами в устной или письменной форме их общения с органами и должностными лицами государственной власти и местного самоуправления, осуществляемый в форме заявления, предложения и жалобы.

Общественная инициатива — предложение гражданина России по вопросам социально-экономического развития страны, совершенствования государственного и муниципального управления.

Общественная палата — общественная организация, обеспечивающая взаимодействие граждан и общественных объединений с органами государственной власти и местного самоуправления.

Общественная приемная — внештатное объединение специалистов, представителей общественности, работающих на добровольной основе по направлениям, соответствующим их профессиональным знаниям, которое осуществляет прием граждан и дает им консультации.

Общественная проверка — действия по сбору и анализу информации, фактов и обстоятельств, касающихся общественно значимой деятельности органов и организаций.

Общественная экспертиза — основанные на использовании специальных знаний анализ актов и решений органов власти, проверка их соответствия законодательству.

Общественное обсуждение — публичное обсуждение общественно значимых вопросов, а также проектов решений с обязательным участием должностных лиц и заинтересованных граждан.

Общественные (публичные) слушания — 1) форма прямого волеизъявления граждан, реализуемая путем обсуждения проектов управленческих решений; 2) комплекс мероприятий, направленных на информирование общественности о намечаемой хозяйственной и иной деятельности и ее возможном воздействии с целью выявления общественных предпочтений и их учета в процессе оценки воздействия.

Общественный контроль — наблюдение за деятельностью органов власти, государственных и муниципальных организаций, иных организаций, осуществляющих публичные полномочия, в целях проверки, анализа и оценки принимаемых ими решений.

Общественный мониторинг — постоянное или временное наблюдение за деятельностью органов власти, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций.

Объект конфликта (лат. *objectum* — предмет) — нечто, на что направлена практическая или познавательная деятельность субъекта (наблюдателя или актора текущей ситуации); в рамках конфликтологической глоссы — материальная, социальная, политическая или духовная ценность, по поводу которой возникает противоборство сторон, стремящихся к обладанию или пользованию ею (см. также **Субъект конфликта**).

Объект социального партнерства — общественные и социально-трудовые отношения.

Объективные причины конфликта — обстоятельства взаимодействия людей, приводящие к возникновению между ними противоречий в социальной, политической, экономической и иных сферах по независящим от субъектов конфликта причинам.

Огруппление мышления — режим мышления членов группы в случае, если поиск консенсуса становится настолько доминирующим для групповой сплоченности, что члены группы начинают последовательно отбрасывать реалистичные оценки альтернативных решений ради сохранения самой группы.

Орган власти — федеральный орган государственной власти, орган государственной власти субъекта РФ, орган местного самоуправления.

Организация — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов распределения прав и обязанностей на основе определенной структуры; 3) объединение людей (и механизмов, в том числе орудий труда), совместно реализующих какую-либо программу на основе определенных процедур и правил; 4) в *социально-экономической* «Тектологии» А. А. Богданова организация описывается как процесс жизнеустройства, где закладываются основания для развития кибернетики и теории систем; 5) в *экологии* вообще — устойчивость жизненных систем; 6) в *биологии* — соотношение общих и особенных закономерностей эволюции (*надорганизм, суперсистема, рой*); 7) в частных *социально-философских теориях* — система управления и ее совершенствование (Ф. Тейлор), модель бюрократии (М. Вебер), неформальное структурирование (Ч. Бернард, У. Диксон, Ф. Ретлисбергер), организация процессов для самоорганизующихся систем (Г. Хакен, И. Пригожин), процесс самодостраивания (Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов).

Особенности регулирования труда — нормы, частично ограничивающие применение общих правил по тем же вопросам либо предусматривающие для отдельных категорий работников дополнительные правила.

Открытая стадия конфликта — этап развития конфликта, в ходе которого субъекты переходят к непосредственному противостоянию и выражению собственных интересов без учета интересов соперника, что сопровождается ростом агрессии и антагонизма.

Открытое правительство — 1) система принципов государственного управления, основанная на привлечении граждан, общественных организаций и бизнес-объединений к принятию и реализации властных решений;

2) доктрина, которая поддерживает право граждан на доступ к информации государства для осуществления общественного контроля, противодействия коррупции и повышения качества услуг.

Открытость — концепция, закрепляющая основные принципы, задачи и механизмы их реализации и содержащая систему стратегических ориентиров в обеспечении прозрачности, подотчетности и подконтрольности власти гражданскому обществу, формировании диалога органов власти с гражданами, общественными объединениями и предпринимателями.

Открытые данные — информация о деятельности органов власти, размещенная в сети Интернет в формате, обеспечивающем автоматическую обработку и на условиях свободного использования без нарушения авторских прав.

Открытый бюджет — технология публичного обсуждения при распределении бюджетных средств по приоритетным направлениям социально-экономического развития.

Открытый муниципалитет — проект, представляющий собой реализацию принципов и механизмов открытости в деятельности органов местного самоуправления.

Открытый регион — проект, направленный на реализацию открытого государственного управления на уровне субъектов РФ.

Отраслевое (межотраслевое) соглашение — один из видов соглашений в зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений, устанавливающий общие условия оплаты труда, гарантии, компенсации и льготы работникам отрасли (отраслей). Отраслевое (межотраслевое) соглашение может заключаться на федеральном, межрегиональном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

Отчуждение — проявление таких отношений человека с миром, при которых продукты его деятельности, он сам, а также другие индивиды и социальные группы осознаются как противоположные ему. Отчуждение выражается в соответствующих переживаниях субъекта (аномия, враждебность, обособленность, одиночество, покинутость и т. п.).

Официальный сайт — сайт, администрируемый органом власти и содержащий информацию о деятельности органа власти или определенной государственной функции.

Оценка регулирующего воздействия (*англ.* Regulatory Impact Assessment) — набор методов и процедур, которые позволяют принимать правовые акты с учетом прогнозируемых последствий от их применения.

Ошибка выжившего — разновидность систематической ошибки отбора, когда по одной группе («выжившим») есть много данных, а по другой («погибшим») — практически нет. Так исследователи пытаются искать общие черты среди «выживших» и упускают из вида, что не менее важная информация скрывается среди «погибших».

Паблик рилейшнз, пиар (*англ.* Public Relation, PR) — 1) организация коммуникативного пространства современного общества; 2) искусство и наука достижения гармонии посредством взаимодействий, основанных на правде и информированности.

Паблисити — бесплатное размещение в СМИ фактической информации о лице или организации (обычно в формате новостного сообщения), на содержание которого данное лицо или организация не оказывают прямого влияния.

Патернализм — система отношений, характеризующихся значительной долей регламентации СТО со стороны государства или руководства предприятия. Осуществляется под видом «отеческой заботы» государства о нуждах населения или администрации предприятия о работниках.

Переговоры — основной способ разрешения трудовых конфликтов. Процесс совместного принятия решений, заключающийся в постепенном преодолении противоречий, сближении позиций участников трудового конфликта, выборе варианта и конкретных условий решения той или иной проблемы.

Персональные данные — любая информация, по которой лицо можно идентифицировать.

Подавление — стратегия конфликтного поведения: 1) один из защитных механизмов, обнаруживающийся в сознательном предотвращении каких-либо проявлений; 2) снижение, вплоть до полного исключения, влияния чего-либо на происходящие процессы; 3) способ достижения целей с использованием права на насилие в качестве проявления власти; 4) результат модификации инстинктов, необходимых для закрепления существования человека в системе социальных микро- и макрообразований (например, подавление личности — попытка уничтожить личность разными способами).

Поисковая оптимизация информационных ресурсов — мероприятия по повышению посещаемости сайта вследствие улучшения выдачи данных о нем по поисковому запросу в Интернете.

Пользователь информации — гражданин, организация, общественное объединение, орган власти, осуществляющие поиск информации и пользование ею.

Портал государственных и муниципальных услуг — государственная информационная система, которая обеспечивает: доступ физических и юридических лиц к информации обо всех видах услуг; возможность предоставления услуг в электронной форме; рассмотрение обращений граждан, учет мнения граждан о качестве и доступности услуг.

Правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя. Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка. С данными правилами работодатель обязан знакомить работника до подписания трудового договора.

Предложение — обращение в форме рекомендации по улучшению законодательства, деятельности государственных органов и развитию иных общественных отношений.

Предмет конфликта — противопоставление (контрапозиция), лежащее в основе конфликта, то, из-за чего возник конфликт.

Предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме — предоставление услуг с использованием информационно-телекоммуникационных технологий, в том числе портала государственных и муниципальных услуг, многофункциональных центров, универсальной электронной карты, включая осуществление электронного взаимодействия органов власти, организаций и заявителей.

Пресс-атташе — сотрудник дипломатического представительства, который информирует свое правительство о новостях страны пребывания, организует мероприятия для местной прессы в целях информирования о своей стране.

Пресс-конференция — мероприятие для СМИ, проводимое по поводу значимой новости (события) или известной личности.

Пресс-релиз — текстовое информационное сообщение, посредством которого организация информирует о новостях и событиях для размещения данной информации в СМИ.

Пресс-секретарь — представитель органа власти или должностного лица, осуществляющий связи со СМИ и сообщающий им официальную позицию в рамках своей компетенции.

Пресс-служба — подразделение органа власти или организации, осуществляющее постоянное взаимодействие со СМИ.

Пресс-тур — маркетинговое или пиар-мероприятие в целях продвижения определенного продукта или персоны.

Прививка установок (*attitude incolation*) — слабое воздействие на установки людей, подготавливающее почву для сопротивления более сильным атакам на установки в дальнейшем.

Примирительные процедуры — процедуры, применяемые в соответствии с трудовым законодательством для разрешения коллективного трудового спора. В Российской Федерации существуют три вида примирительных процедур: рассмотрение спора примирительной комиссией, привлечение посредника и трудовой арбитраж. Обязательной процедурой является только рассмотрение спора примирительной комиссией.

Причины конфликта — события, явления или ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов.

Прогнозирование конфликта — осознанное и обоснованное предположение о возможности возникновения и развития конфликта, базирующееся на эмпирических исследованиях и данных мониторинга, имеющее своей целью определение возможности возникновения конфликта с упреждением во времени, выявление вариантов развития конфликта, определение возможных вариантов поведения участников конфликта, поиск возможных путей разрешения конфликта.

Пропаганда (от *лат. propaganda* — подлежащее распространению) — открытое распространение информации для формирования общественного мнения.

Протекционизм (*социально-психологический аспект*) — корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или группой лиц, обладающих

властью. Протекционизм ведет к возникновению привилегированного круга лиц (*фаворитизм*), культивированию конформизма и угодливости (*макиавеллизм*), готовности подчиняться авторитарному давлению (*садомазохизм*). Вследствие этого протекционизм негативно сказывается на психологическом климате группы, он несовместим с социальной справедливостью и является конфликтогеном.

Противоречие — 1) взаимовлияющие контрнаправленные взаимодействия развития процессов становления или деградации Вселенной, движущий принцип всякого развития, выступающий как центральный пункт философии и метафизики; 2) *contradiction* — логическая ситуация одновременной истинности двух взаимоисключающих суждений или высказываний (определений) об одном и том же; 3) два высказывания, из которых одно является отрицанием другого; 4) антиномия, которую в силу ее объективности нельзя устранить никакими усовершенствованиями корректности изложения в пределах имеющегося знания; 5) в диалектическом противоречии антиномия выступает как форма адекватной постановки еще не решенной проблемы; 6) частным противоречием, например, может выступать основа экономической системы в целом: производные противоречия и противоречия результатов экономического движения, производственных отношений, способа производства, хозяйствования внутри экономических явлений и между ними. Это частное противоречие может быть отражено в целой серии социальных и экономических конфликтов.

Процесс (*processus* — продвижение) — последовательная смена состояний объекта, совокупность необратимых, взаимосвязанных, длительных изменений, как спонтанных, так и управляемых, как самоорганизованных, так и организуемых. Маркерами процесса для конфликтологии принято считать абъектность, объектность, субъектность, направленность, эскалацию/деэскалацию, морфологичность (псевдоморфоз, симулякр).

Публичное выступление — устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию.

Работник — физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Гражданин приобретает статус работника при заключении трудового договора. Работниками могут быть трудоспособные и дееспособные лица, достигшие установленного законом возраста. Граждане, реализующие свои способности к труду в иных организационно-правовых формах (служба в военизированных формированиях, государственная гражданская служба, членство в производственном кооперативе, оказание услуг на основании гражданско-правовых соглашений и т. п.), работниками (стороной трудового правоотношения) не являются.

Ранг оппонента — потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

Распространение информации — возможность получения и использования информации неограниченным кругом лиц.

Регулирование конфликта — вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его разрешения в сторону разрешения и связанной с завершением активной фазы

конфликта и переводе его в латентную (замороженную) фазу (см. также **Икономика, конфликтный коридор**).

Реестр государственных и муниципальных услуг — комплекс программного обеспечения, предназначенный для хранения данных обо всех предоставляемых государственных и муниципальных услугах (функциях).

Реклама — элемент маркетинговых коммуникаций, включающий оплачиваемое распространение неперсонифицированной информации.

Рекламодатель — лицо (юридическое или физическое), которое выступает в качестве источника рекламной информации для производства, размещения и последующего распространения рекламы.

Рекламопроизводитель — лицо (юридическое или физическое), которое непосредственно осуществляет производство готовой рекламы по заданию рекламодателя.

Рекламораспространитель — лицо (юридическое или физическое), которое распространяет информацию рекламного характера, используя имущество рекламопроизводителя, в том числе технические средства.

Репутация — частный случай морального отношения в обществе: в *эстетике* — сложившееся у окружающих мнение относительно нравственного облика того или иного человека; исторически *reputatio* (размышление, рассуждение) — создавшееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо; в *политологии* реноме — приобретаемая кем-либо общественная оценка; в *социологии* кредит — создавшееся общее мнение о качестве и характере поведения кого-либо; в *социальной психологии* *image* — сложившееся в умах людей представление о человеке, организации или каком-либо предмете (продукте).

Рой, роевые и сетевые структуры — системы в социальной организации, подменяющие собой социальные институты, эволюционируя в иную обезличенную безграничную надгосударственную *сетевую структуру* (*орден, секта, группы глубокого социального залегания, проповедники*). Индивиды, находящиеся внутри сети, превращаются в «*безличное надгосударство*», формируя свои среды обитания внутри социальных кластеров (часто не только поглощая государственные институты, но и устранив границы или юридические препоны). При достаточном количестве элементов такая сеть, образованная из функционально простых элементов, может приобрести способность к разумному поведению (*рой*) и даже проявить феномен самоосознания, обнаружив собственные свойства и способности, отличные от свойств и способностей любого из ее деперсонализированных, но индивидуальных элементов.

Сайт — совокупность компьютерных программ, доступ к которым осуществляется с помощью Интернета по данным именам и сетевым адресам.

Свобода информации — свобода выражения убеждений (свобода слова), свободное функционирование СМИ (свобода печати), право общества на получение от органов власти информации, имеющей общественное значение, свобода распространения информации любым законным способом.

Связи с общественностью — функция управления, представляющая собой сознательную организацию коммуникации.

Синергизм — взаимодействие, при котором элементы системы взаимно усиливают или взаимно угнетают друг друга, то есть связаны друг с другом отношениями только позитивной модальности.

Система — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство, обособленное от среды и взаимодействующее с ней как целое. Современное представление о системе подразумевает наличие *функции* или *цели* системы *с точки зрения наблюдателя или исследователя*, который при этом явно или неявно вводится в определение (см. также **Рой, синергизм, сопряженные суперорганизмы, суперсистема**).

Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) — федеральная государственная информационная система, предназначенная для организации информационного взаимодействия между информационными системами участников СМЭВ в целях предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме.

Соперничество — стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на собственные интересы вкупе с мотивирующим стремлением одержать победу над соперником.

Сопряженные суперорганизмы — социобиологические концепции «общества разоблаченного альтруизма» — термин Ф. Ларошфуко, описывающий любые проявления альтруизма как поступок в целях достижения собственных интересов. В *политологии* и *этике* — при достижении более высокого уровня развития лидеры способны ставить успех группы (включая вопросы выживания) выше собственной личной цели — этим принципом руководствуются, например, военные и пожарные.

Сотрудничество — стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений — стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Социальная группа — небольшое, относительно устойчивое объединение людей, имеющих общую цель, установившиеся деловые и личные отношения.

Социальная оптимизация информационных ресурсов — деятельность по привлечению внимания пользователей социальных сетей к определенному сайту.

Социальная сеть — интерактивный многопользовательский сайт или автоматизированная социальная среда, формируемая посетителями и позволяющая общаться сообществам пользователей, объединенных по интересам.

Социальное партнерство — 1) система институтов и механизмов согласования интересов участников производственного процесса — работников и работодателей, основанная на равном сотрудничестве; 2) система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений

(ст. 23 Трудового кодекса РФ); 3) цивилизованная форма общественных отношений в социально-трудовой сфере, обеспечивающая согласование и защиту интересов работников, работодателей (предпринимателей), органов государственной власти, местного самоуправления путем заключения договоров, соглашений и стремления к достижению консенсуса, компромисса по важнейшим направлениям социально-экономического и политического развития.

Социальное управление — целенаправленное воздействие субъекта на объект управления, основанное на объединении ресурсов и принципе обратной связи с целью достижения общественно значимого результата.

Социально-трудовой конфликт — разновидность трудового конфликта, в ходе которого происходит экстраполяция комплекса отрицательных эмоций участников с конкретного противника на социальные группы или государственные институты, имеющие прямое или опосредованное (косвенное) отношение к субъектам конфликта или сфере его протекания. Тенденция к трансформации трудового конфликта в социально-трудовой сфере обусловлена эффектом эмерджентности конфликта.

Социальные медиа — СМИ, формируемые читателями, а не журналистами, включая блоги и социальные сети.

Социальные ресурсы — творческий потенциал отдельных индивидов, социальных групп, их возможности для достижения общей цели.

Социальный конфликт — любые виды борьбы между индивидами, цель которых — достижение либо сохранение средств производства, экономических позиций, власти или других ценностей, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника.

Социальный маркетинг информационных ресурсов — действия, направленные на непосредственное привлечение пользователей на определенный сайт.

Специалист по связям с общественностью — официальный представитель органа власти или организации по связям с прессой.

Спичрайтер — составитель текстов устных публичных выступлений.

Справедливость, теория справедливости (*equity theory*) — представление о гармоничности отношений, когда вознаграждение и затраты, а также вклад в поддержание отношений приблизительно равны вознаграждению, затратам и вкладу другого.

Средство массовой информации, СМИ — периодическое печатное издание (газета, журнал, альманах, бюллетень), выходящее в свет не реже одного раза в год; радиоканал; телеканал; видеопрограмма; кинохроникальная программа; сетевое издание; иная форма периодического распространения массовой информации под постоянным наименованием.

Субсидиарность — стремление человека к личной ответственности за достижение своих целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем. Субсидиарность можно рассматривать как противоположность патернализму. Если человек для достижения своих целей вступает в профессиональный или иной союз, то субсидиарность может реализоваться в форме солидарности. При этом человек действует солидарно при полном осознании своих целей и личной ответственности, не поддаваясь влиянию толпы.

Субъект — носитель предметно-практической деятельности и познания (индивид или социальная группа), источник активности, направленной на объект. Отсюда **субъектность** — способность человека выступать агентом (субъектом) действия, быть независимым от других людей.

Субъект конфликта — отдельный человек или социальная группа, создающие конфликтную ситуацию, имеющие возможность прочно и относительно самостоятельно *влиять на ход* конфликта в соответствии со своими *интересами*, а также оказывать *влияние на поведение* и положение других участников, вызывая те или иные изменения в социальных отношениях (см. также **Объект конфликта**).

Суперсистема, теория суперсистем — ключевое понятие социологической теории культурных суперсистем (П. А. Сорокин): 1) социокультурные системы самого высокого уровня (надобщественные, сферные объединения); 2) система более высокого уровня иерархии, для которой системы всегда являются элементами, а она для них — средой или сферой прямого (структурного) или косвенного (бесструктурного) пересечения; 3) элементы суперсистемы могут быть взаимозаменяемы, самоуправляемы (одновременно контролируемы извне), но ограничены пределами иерархически высшего объемлющего управления. Поскольку все они информационно взаимосвязаны, то каждая из систем-элементов может выдавать информацию из памяти другим из своего множества и окружающей среде, становясь либо элементом управления, либо возможным центром управления другими элементами процесса или среды.

Тарифная сетка — совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Труд — целесообразная, формально материальная, целенаправленная деятельность человека, связанная с реализацией его физических и умственных способностей для получения определенных материальных или духовных благ.

Трудовое законодательство — отрасль законодательства и система правовых норм, регулирующая трудовые и иные социальные отношения, производные от трудовых. Трудовые отношения складываются между гражданином, с одной стороны, и организацией (работодателем) — с другой. Трудовое законодательство закрепляет основополагающие элементы трудовых и иных, производных от них отношений. Нормы трудового права содержатся в нормативных актах, совокупность которых образует систему трудового законодательства: Трудовом кодексе РФ, актах органов местного самоуправления, коллективных договорах, соглашениях о труде и иных локальных нормативных актах. В соответствии с Конституцией РФ общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ также являются составной частью системы трудового законодательства.

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Трудовой конфликт — вид социального конфликта, в основе которого лежат противоречия сферы трудовых отношений. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений, он часто включает столкновение интересов, ценностей, потребностей. В качестве субъектов трудовых конфликтов выступают трудовые коллективы, администрация, профсоюзные комитеты, органы управления государства разного уровня.

Трудовой спор — 1) документально зафиксированные в соответствии с Трудовым кодексом неурегулированные разногласия между наемными работниками и работодателями относительно соответствия тех или иных особенностей трудовой ситуации (оплаты труда, санитарно-гигиенических условий труда, режима работы и т. п.) трудовому договору и (или) действующим нормативным документам. Порядок урегулирования трудового спора, состав участников переговоров, процедура принятия решений, права и обязанности участников регламентируются Трудовым кодексом РФ и имеют целью не допустить перерастание трудового спора в трудовой конфликт; 2) разногласие, возникающее между рабочими и служащими с одной стороны и администрацией с другой стороны по производственно-трудовым вопросам.

Универсальная электронная карта, УЭК — пластиковая карта, являющаяся идентификационным и платежным средством и ключом доступа к широкому спектру электронных услуг и сервисов: государственных, муниципальных и коммерческих.

Управление конфликтом — целенаправленное воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Условия труда — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Участники конфликта (*в рамках конфликтологической глоссы*) — стороны, непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта, непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны (см. также **Субъект конфликта**).

Фаворитизм — конфликтогенный потенциал развития конфликта, выраженного в постепенном накоплении конфликтных ситуаций из-за: 1) пристрастия к кому-либо; 2) *favoritisme* — пристрастное покровительство любимцам на службе в ущерб делу; 3) *nepotism* — выдвижение вперед «своих» людей, не имеющих способностей, необходимых для занятия той или иной должностью.

сти; 4) *кумовство* — служебное покровительство родственникам; 5) положение, при котором все обуславливается влиянием, ролью фаворитов.

Факт-лист — справка об организации, ее руководстве, статистика результатов деятельности за определенный период, призванная восполнить недостаток сведений об организации у определенной аудитории.

Фирменный стиль — форма индивидуализации организации, набор элементов дизайна, отмечающих принадлежность чего-либо к конкретной организации с целью наглядно продемонстрировать отличие данной организации от других.

Фонд свободы информации — негосударственная некоммерческая организация, специализирующаяся на доступе к социально значимой информации; занимается изучением, анализом и реализацией права граждан и организаций на доступ к информации, особое внимание уделяя прозрачности государственных органов власти и органов местного самоуправления.

Формы социального партнерства — коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений; взаимные консультации (переговоры) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; участие работников, их представителей в управлении организацией; участие представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

Футорцид — уничтожение нежелательных для себя образов будущего у конкурирующих организаций.

Целевая (контактная) аудитория — группа лиц, заинтересованных в деятельности органа власти или организации, с которыми поддерживаются систематические контакты.

Штрейкбрехер (нем. Streikbrecher — стачколом, ломающий стачку) — лицо, как правило, нанимаемое на стороне во время забастовки, отказывающееся участвовать в забастовке и поддерживать забастовщиков, занимающее сторону администрации в ее споре с забастовщиками и поддерживающее ее своим выходом на работу в период забастовки. В переносном смысле имеет значение «изменник, предатель общих интересов». Экономической основой штрейкбрехерства является безработица. В некоторых странах существуют организации, поставляющие их на бастующие предприятия.

Эволюция конфликта — постепенное развитие конфликта от простых к более сложным формам и видам.

Электронная демократия — форма демократии, характеризующаяся использованием информационно-коммуникационных технологий как основного средства для принятия решений на всех уровнях власти — от муниципального до международного.

Электронное правительство — 1) деятельность органов власти, связанная с применением информационных технологий; 2) система государственного управления, основанная на автоматизации всех управленческих процессов в масштабах страны для существенного повышения эффективности

управления и снижения издержек; 3) способ предоставления информации и оказания услуг, при котором личное взаимодействие между государством и заявителем минимизировано и широко используются информационные технологии.

Эскалация трудового конфликта — динамическая характеристика конфликта, включающая комплекс таких процессов, как усиление активности субъектов конфликта, их количества, расширение территориальных рамок конфликта и переход субъектов к применению более агрессивных методов борьбы. Переход трудового конфликта в наиболее острую фазу, практически исключаящую его урегулирование путем проведения примирительных процедур.

Этапы конфликта — стадии развития конфликта, для каждой из которых характерен особый комплекс процессов взаимодействия между субъектами конфликта.

Эффективность управления — результативность действий людей в деятельности организации, в процессе реализации интересов и достижения поставленных целей.

В серии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов «Социально-трудовые конфликты», открытой в 2017 году, публикуются труды видных специалистов в области конфликтологии и представителей российских профсоюзов

1. МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

Рассматриваются концептуальные подходы к изучению социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт мониторинга социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах. Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

2. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Рассматриваются теоретические и методологические проблемы построения моделей социального партнерства в контексте социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт моделирования социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах и перспективных моделях социального партнерства. Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

3. ТРУДОВОЙ АРБИТРАЖ В СФЕРЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ СПОРОВ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Монография отражает исследование деятельности трудовых арбитров на этапах посредничества и трудового арбитража, содержит анализ роли государства как гаранта обеспечения соблюдения и защиты прав и свобод граждан, в частности трудовых прав и свобод. Рассмотрены история зарождения трудового арбитража, правовые и организационные условия деятельности трудовых арбитров и посредников, опыт разрешения коллективных трудовых споров в правовых рамках.

4. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2005–2015)

В монографии представлен комплексный взгляд на тенденции развития и последствия трансформации российского профсоюзного движения в 2005–2015 годах. Особое внимание уделено влиянию профсоюзов на развитие социального партнерства. Авторы проводят сравнительный анализ эффективности деятельности различных профсоюзных объединений страны по защите социально-трудовых интересов работников.

5. ПРОФСОЮЗЫ НА ЗАЩИТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРАВ РАБОТНИКОВ: ОПЫТ ФЕДЕРАЦИИ ПРОФСОЮЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Монография отражает исследование деятельности профессиональных союзов, связанной с контролем за исполнением трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, содержит анализ влияния профессиональных союзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Рассмотрены особенности правозащитной деятельности Федерации профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, способы реализации защитной функции профессиональными союзами, пути совершенствования трудового законодательства и усиления влияния профсоюзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

6. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ СПОРОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография отражает исследование судебной практики разрешения социально-трудовых споров в современной России, содержит анализ правозащитной деятельности профессиональных союзов, в частности анализ судебной защиты как способа обеспечения этой деятельности.

Рассмотрены основные тенденции совершенствования правового регулирования и развития судебной практики по рассмотрению социально-трудовых споров в России.

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Монография посвящена исследованию системы социального партнерства в субъектах Российской Федерации на современном этапе. В исследовании рассмотрены особенности становления и развития социального партнерства в России, проведен анализ деятельности трехсторонних комиссий в регионах субъектов РФ, выявлены проблемы и проведена оценка эффективности их работы, разработаны рекомендации по совершенствованию социального партнерства на региональном уровне.

8. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2010–2017)

Монография отражает тенденции развития профсоюзного движения в двух крупнейших регионах России — Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В исследовании, охватывающем период с 2010 по 2017 год, анализируются эффективность защиты профсоюзными объединениями социально-трудовых интересов работников, их место и роль в системе социального партнерства, динамика изменения профсоюзного членства.

9. КУЛЬТУРА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография подготовлена по материалам научного исследования на одну и ту же тему. В работе анализируются широкий круг феноменов, отражающих различные стороны трудовых отношений и определяющих культуру мотивации трудовой деятельности, социальной справедливости, социального и человеческого капитала, социального партнерства.

10. СМИ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (Конфликтологический анализ)

В монографии анализируется актуальная проблема участия СМИ в социально-трудовых конфликтах. Работа построена на обобщении значительного объема эмпирического материала, отражающего различные аспекты и модели влияния СМИ на социально-трудовые конфликты — как конструктивного, так и деструктивного. Рассматривается специфика освещения социально-трудового конфликта на различных этапах его протекания.

11. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР КАК МЕХАНИЗМ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируется исторический опыт становления и развития коллективно-договорных отношений, рассматриваются различные аспекты реализации потенциала коллективного договора как механизма и формы социального партнерства на уровне предприятия, виды и содержание коллективных договоров в России и зарубежных странах, направления оптимизации содержания и процедур заключения и оценки выполнения коллективного договора.

12. ПЕРЕГОВОРЫ КАК РЕГУЛЯТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: КОНЦЕПЦИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

В монографии рассматриваются различные аспекты переговорного процесса в системе социально-трудовых отношений. Основное внимание уделяется анализу субъектов переговоров, в качестве которых выступают участники социального партнерства — работодатели, профсоюзы, органы государственного управления; технологическим аспектам переговоров. Центральное место в работе занимают технологии разрешения социально-трудовых конфликтов, основанные на переговорных методиках.

13. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируются актуальные вопросы включения работников в процесс управления организацией в контексте профилактики социально-трудовых конфликтов. Рассматриваются отечественный и зарубежный опыт участия работников в управлении организацией, правовые и организационные аспекты управления с участием персонала на различных уровнях — от предприятия (организации) в целом до рабочего места.

14. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ: НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ, РЕСУРСЫ И СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ

В монографии характеризуются структура и проблемы становления социальнотрудовых отношений постсоветской России, анализируется национально-культурная специфика социально-трудовых конфликтов, предложена комплексная национально ориентированная система стратегий и условий оптимизации социально-трудовых отношений и профилактики конфликтов.

15. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В монографии рассматриваются историко-культурные предпосылки формирования и развития конфликтологического консультирования, анализируются его коммуникационно-управленческие аспекты, специфика социального взаимодействия и проблемы, возникающие в процессе консалтинговой деятельности. Особое внимание уделяется методике и технологиям конфликтологического консультирования в социально-трудовой сфере, его роли в разрешении коллективных трудовых споров.

16. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В монографии анализируются история становления и развития различных форм включения работников в управление предприятиями за рубежом, правовое обеспечение участия работников в решении производственных, экономических, организационных и иных вопросов. Отдельно рассматривается влияние российского опыта на зарубежную практику вовлечения трудящихся в управленческие процессы на предприятиях.

17. ЗАБАСТОВОЧНОЕ ДВИЖЕНИЕ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Монография посвящена исследованию особенностей и основных тенденций развития забастовочного движения в странах Европейского союза. В работе приводится статистика современного забастовочного движения в странах ЕС. Большое внимание уделяется сравнительному анализу законодательства европейских стран о забастовках, вопросам эффективности участия профсоюзов в организации и проведении забастовок.

18. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ОБЪЕДИНЕНИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

В монографии рассматриваются объединения работодателей как сторона социального партнерства в России и зарубежных странах, раскрываются понятие и стороны социального партнерства, обобщается опыт социального диалога на малых и микропредприятиях стран ЕС. Характеризуются структуры представительства в социальном диалоге, основные тенденции его развития, прослеживается эволюция моделей социального диалога и представительства работников.

19. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИИ

В монографии анализируются современные проблемы эффективности социального диалога и социального партнерства, рассматривается правовое обеспечение взаимоотношений его сторон, дается характеристика сторон и органов социального партнерства различных уровней. Особое внимание в работе уделяется особенностям правового обеспечения социального партнерства, вопросам подготовки проектов и заключения коллективных договоров и соглашений, порядка их действия.

20. МОДЕЛИ ПРОФСОЮЗНОГО ДВИЖЕНИЯ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ (ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

В монографии рассматриваются вопросы формирования и эволюции различных моделей профсоюзного движения в странах Европы и Северной Америки. В книге подробно исследованы вопросы становления законодательства о профсоюзах, развития их организационного строения, участия в общественно-политической жизни общества, форм и методов профсоюзной работы.

21. ИСТОРИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИИ

Монография посвящена истории развития социально-трудовых отношений в России. В книге исследуются вопросы становления социального диалога, формирования трудового законодательства, а также влияния профсоюзного движения на развитие социально-трудовых отношений. В работе также рассматривается эволюция государственной политики в сфере социально-трудовых отношений.

22. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ ЗА РУБЕЖОМ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

В монографии исследуется исторический опыт управления социально-трудовыми отношениями в развитых зарубежных странах. В книге подробно рассматриваются актуальные вопросы становления и развития социального диалога между работниками, предпринимателями и государством, развития социально-трудового законодательства. Большое внимание уделяется анализу последствий влияния глобализации на эволюцию социально-трудовых отношений.

23. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ

Монография посвящена исследованию исторического опыта преодоления социально-трудовых конфликтов в России. Авторы работы раскрывают особенности урегулирования социально-трудовых конфликтов на различных этапах истории российского государства. В монографии рассматривается эволюция законодательства о разрешении социально-трудовых конфликтов, анализируются формы и методы действий властей, предпринимателей и работников в условиях конфликта.

24. ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ

(На примере современной России)

В монографии исследуются основные тенденции в сфере занятости в экономике России в посткризисный период (с 2010 г. по настоящее время). Помимо обзора динамики общих показателей рассматриваются демографические аспекты занятости, проблемы трудовой миграции, молодежной занятости, а также влияние факторов научно-технического прогресса и процессов деиндустриализации на ситуацию на российском рынке труда.

25. ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

В монографии анализируются эффективность трудовой деятельности и влияющие на нее психологические и социальные факторы, рассматриваются феномен профессионального выгорания и различные аспекты его деструктивного влияния на личность и коллектив, приемы совладания со стрессом и выгоранием. Основное внимание уделяется профессиональному выгоранию в контексте социально-трудовых отношений. Раскрывается конфликтогенный потенциал профессионального выгорания, обосновываются институциональные механизмы его профилактики и преодоления, такие как социальный аудит, мотивационный менеджмент, формирование корпоративной культуры, привлечение работников к управлению предприятием и др.

26. РЫНОК ТРУДА В ГЕРМАНИИ: ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

И СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ

В монографии рассматриваются основные тенденции, характеризующие развитие рынка труда в Германии на современном этапе. Основное внимание уделяется структурным аспектам динамики занятости и безработицы, законодательному регулированию условий труда отдельных категорий работников, влиянию установок Евросоюза на формирование политики занятости в Германии. Анализируются деятельность немецких профсоюзов, проблемы иностранных граждан на немецком рынке труда, а также влияние цифровизации на динамику и структуру рабочих мест.

27. ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПАРТИЙ НА КОНФЛИКТОГЕННЫЕ

ФАКТОРЫ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ:

ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

В коллективной монографии исследуется влияние политических партий на конфликтогенные факторы в социально-трудовых отношениях в различные периоды истории России. Авторы рассматривают особенности воздействия политических партий на возникновение и развитие социально-трудовых конфликтов.

В монографии проведен анализ программ основных политических партий в сфере социально-трудовых отношений, показана их роль в развитии организованного рабочего движения, влияние на становление социального диалога в стране.

28. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ СОЮЗОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Монография посвящена истории становления союзов предпринимателей и их влиянию на формирование социального партнерства на различных этапах истории России.

В монографии рассмотрены предпосылки и экономические основания воссоздания предпринимательских объединений в современной России. Показаны специфические особенности их возникновения и деятельности в условиях перехода от централизованной плановой к либерально-рыночной экономической модели.

29. КОНФЛИКТОГЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ НЕТРАДИЦИОННОЙ ЗАНЯТОСТИ И ПУТИ ЕГО СНИЖЕНИЯ

В монографии рассматриваются как теоретические, так и прикладные вопросы, связанные с развитием новых типов и форм занятости. Анализируются условия и факторы распространения нетрадиционной занятости, ее влияние на сферу социально-трудовых отношений. Особое внимание уделяется анализу конфликтогенных аспектов нетрадиционной занятости и путей снижения ее негативного влияния на сферу социально-трудовых отношений.

30. СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ПРОФСОЮЗОВ В РОССИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

В монографии исследуется российское и международное законодательство, которое регулирует деятельность профессиональных союзов, обеспечивающую представительство и защиту прав и законных интересов членов профсоюзов в части индивидуальных трудовых споров и других отношений, непосредственно связанных с трудовой деятельностью, а также коллективных прав и интересов работников вне зависимости от их членства в профсоюзе. Проводится анализ судебной практики. Большое внимание уделяется нарушению прав профсоюзов и предложениям по решению таких ситуаций.

31. АНАЛИЗ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

(По итогам аналитических обзоров, выполненных СПБГУП в 2020 г. на материалах ЛФП за 2018–2019 гг.)

В монографии проанализированы процессы, происходящие в социально-трудовой сфере, обобщены и классифицированы проблемы, имеющиеся в конкретных областях социально-трудовых отношений. Разработаны научно обоснованные рекомендации, направленные на предупреждение негативных тенденций, которые способны привести к социальному напряжению, а также прогнозирование возникновения негативных ситуаций в социально-трудовой сфере.

32. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

В монографии рассматриваются основные аспекты, характеризующие особенности развития рынка труда в ЕС на современном этапе. Основное внимание уделено общей характеристике становления рынка труда в рамках европейской интеграции, проблемам трудовой миграции внутри ЕС, анализу воздействия цифровой трансформации на процессы трудовой дифференциации в странах Европы, а также особенностям функционирования рынка труда ЕС в условиях пандемии COVID-19.

33. ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Монография посвящена изучению эволюции гендерных отношений в социально-трудовой сфере. В книге рассматриваются особенности использования женского труда в условиях становления и развития капитализма; исследуется эволюция законодательства о положении женщин в трудовой сфере; анализируется влияние профсоюзного движения на достижение гендерного равенства в социально-трудовых отношениях; исследуются различные формы дискриминации по признаку пола в трудовых отношениях.

34. САМОЗАНЯТОСТЬ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПО ИТОГАМ 2019–2021 ГОДОВ

Монография подготовлена на основе исследовательской работы, посвященной рассмотрению промежуточных итогов введения Федерального закона РФ от 27 ноября 2018 года № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима „Налог на профессиональный доход“». Исследование проведено при финансовой поддержке МОТ.

В книге рассматриваются вопросы правового обеспечения самозанятости, социально-экономического положения и профессиональной ориентации самозанятых, а также конфликтности, связанной с их деятельностью. Определены основные проблемы, сдерживающие развитие индивидуального труда граждан; сформулированы предложения о законодательном обеспечении самозанятости и мерах защиты трудовых и социальных прав самозанятых; сделаны выводы о роли и перспективах дальнейшего развития этого вида трудовой деятельности в России.

35. ПРОБЛЕМЫ НАСИЛИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

В монографии представлен сравнительно-правовой анализ проявления насилия в сфере труда, раскрыты особенности использования насилия сторонами социально-трудовых отношений, показана эволюция законодательства о правовом регулировании ответственности за применение насилия в социально-трудовых конфликтах. Большое внимание уделяется изучению российского и зарубежного опыта профилактики насильственных действий в социально-трудовой сфере.

36. ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В монографии рассматриваются теоретические, правовые, институциональные аспекты государственно-частного партнерства, система финансирования государственно-частных инвестиционных проектов, отечественный и зарубежный опыт их подготовки и реализации в сфере социального обслуживания. Значительное внимание уделяется оценке эффективности проектов, методам управления рисками, инструментам защиты инвесторов и повышения инвестиционной привлекательности проектов, анализу правовых и инвестиционных аспектов социального предпринимательства и рекомендациям по развитию государственно-частного партнерства в сфере социального обслуживания.

37. АНАЛИЗ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

(По итогам аналитических обзоров, выполненных СПбГУП в 2021 г. на материалах ЛФП за 2020 г. и первое полугодие 2021 г.)

В монографии проанализированы процессы, происходящие в социально-трудовой сфере, обобщены и классифицированы проблемы, возникающие в конкретных областях социально-трудовых отношений. По результатам исследования выработаны способы снижения рисков нарушения прав работников и возникновения социальной напряженности.

38. МОЛОДЕЖЬ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Монография посвящена изучению эволюции молодежной политики в социально-трудовой сфере. В книге рассматриваются особенности труда молодежи в условиях становления и развития капитализма; изучается эволюция законодательства о защите трудовых прав молодежи; анализируется роль профсоюзного движения в формировании молодежной политики в социально-трудовых отношениях; исследуется опыт преодоления дискриминации молодежи на производстве.

39. МОЛОДЕЖЬ НА РЫНКЕ ТРУДА В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

В монографии обобщаются наиболее значимые аспекты проблематики молодежной занятости на примере стран Европейского союза. Основное внимание уделено обзору институционального регулирования молодежной занятости в ЕС, анализу статистики молодежной занятости и безработицы в европейских странах в 2010–2021 годах, выявлению особенностей решения проблемы молодежной безработицы в условиях цифровизации экономики, а также влиянию пандемии COVID-19 на молодежный сегмент рынка труда в ЕС. Рассматриваются принятые в ЕС инициативы, направленные на борьбу с безработицей в молодежном сегменте.

40. ОТ СОЦИАЛЬНОГО НАСИЛИЯ К СОЦИАЛЬНОМУ ГОСУДАРСТВУ: ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ДИСКРИМИНАЦИИ В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Монография посвящена изучению опыта преодоления дискриминации в трудовых отношениях. В книге дается комплексный анализ эволюции государственной политики, связанной с данным вопросом. В монографии исследуется понятие дискриминации в сфере труда; рассматриваются международно-правовые нормы, закрепляющие запрет такой дискриминации; описывается опыт борьбы всех сторон социально-го партнерства с ущемлением интересов работников как в России, так и за рубежом.

41. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

В монографии рассматриваются теоретические и прикладные вопросы цифровизации социального обеспечения в контексте цифровизации государственного управления в современной России. Определены модели и основные этапы цифровой трансформации государственного управления, обозначена связь между вызовами современности и реализацией социального обеспечения при помощи цифровых технологий, обобщены политико-юридические обоснования социального обеспечения в России и в мире, выявлены тенденции, связанные с угрозами нового этапа развития общества. Проанализированы цифровые технологии, функционирующие исключительно в России, как на федеральном, так и на региональном уровне (на примере Санкт-Петербурга). Предложены методики повышения результатов цифровой трансформации социального обеспечения в современной России.

42. РЫНОК ТРУДА В ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОЙ ВОЙНЫ

В монографии представлены особенности влияния санкционной войны между странами Запада и Россией на развитие рынка труда Европейского союза. Существенное внимание уделено теоретическим аспектам, дан краткий обзор основных положений политической экономии санкций как одного из направлений современной экономической теории. Рассматриваются особенности развития рынка труда в странах ЕС в 2014–2021 годах, когда санкционный режим в отношениях России и ЕС носил умеренный характер, и в 2022 году, когда санкционные меры значительно ужесточились.

Научное издание

**ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ ПРОФИЛАКТИКИ
И РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ**

Редакторы: *В. Г. Даниленко, Т. В. Никифорова*

Дизайнер *А. В. Костюкевич*

Технический редактор *Л. В. Климкович*

Корректоры: *Я. Ф. Афанасьева, Т. А. Кошелева*

Подписано в печать с оригинал-макета 02.06.23
Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл.-печ. л. 11,5. Тираж 500 экз. Заказ № 23459

Санкт-Петербургский Гуманитарный
университет профсоюзов
192238, Санкт-Петербург, ул. Фучика, д. 15

Отпечатано в ООО «Типография «НП-Принт»
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15

ISBN 978-5-7621-1243-7



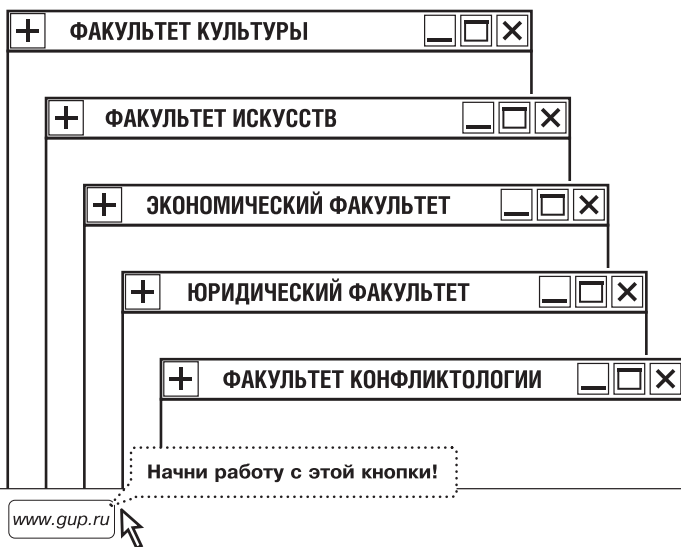
9 785762 112437



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

www.gup.ru

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ СПБГУП



Предлагаем также посетить сайт «Площадь Лихачева»

www.lihachev.ru

основные рубрики сайта:

Научное наследие
Д. С. Лихачева

Библиография
Лихачева

Международные
Лихачевские чтения

Декларация прав
культуры

и другие материалы