

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДНР  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА НАЦИОНАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

**Индивидуальное задание**

по дисциплине: «Техника административной деятельности»

Студента Свиридова В.В. \_\_\_\_\_

(фамилия и инициалы)

(подпись)

Направление подготовки: 38.04.04

«Государственное и муниципальное  
управление»

Магистерской программы:

Государственное и муниципальное  
управление

Форма обучения: заочная

Преподаватель:

к.э.н., доц. Оленичева Ю.А. \_\_\_\_\_

(фамилия и инициалы)

(подпись)

Государственная шкала \_\_\_\_\_

Количество баллов: \_\_\_\_\_

Оценка: ECTS \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Анкета для выявления степени лояльности у сотрудников органов местного самоуправления .....	3
2. Основные компоненты и особенности корпоративной культуры транснациональной корпорации PepsiCo. Характеристика по основным показателям, в т. ч. методам поддержания корпоративной культуры компании .....	10
3. Роль менеджмента в создании корпоративной культуры транснациональной корпорации PepsiCo .....	25
4. Модель-пример эффективного и привлекательного корпоративного имиджа компании с учетом этапов и средств его формирования .....	31
5. Анализ на примерах каждой из ступеней имиджевой иерархии: brand rejection, brand non-recognition, brand recognition, brand reference, brand insistence .....	36
6. Пример из кинофильма «Ресторан господина Септима», раскрывающий и характеризующий облик (имидж) руководителя. Анализ имиджа руководителя .....	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	63

## 1. Анкета для выявления степени лояльности у сотрудников органов местного самоуправления

Лояльность персонала – это одно из самых сложных понятий, определяющих отношение сотрудника к организации. Без понимания его содержания, способности оценить степень сформированности этого качества и умения выбрать методы его развития невозможно добиться устойчивого роста общей эффективности предприятия в целом.

Для формирования действительной и эффективной лояльности уже в базовые принципы любого органа местного самоуправления (далее - Орган) должны быть заложены искреннее уважение и забота о нуждах сотрудников.

Главное в процессе формирования и повышения лояльности – постоянно вести диагностику состояния дел в рабочем коллективе, проводить опросы, вести блоги, в которых сотрудники могут высказывать свое мнение, и т. д. И первый шаг в направлении формирования лояльности у работников – ее оценка на текущий момент.

Лояльность сотрудников бывает:

- внешней (характеризуется соблюдением всех правил и процедур, установленных в организации, а также принятием корпоративной культуры на уровне поведения внутри Органа, в т. ч. этического кодекса служебного поведения);
- внутренней (связана с образом мыслей работника, с тем, насколько близки его личные ценности к философии организации, т. е. четкому пониманию того, что местное самоуправление в силу своей природы выступает связующим звеном между населением и государственными структурами и может служить эффективным инструментом региональной политики).

Внешняя лояльность, как правило, достигается путем внедрения процедур контроля за деятельностью сотрудников: от контроля «входа-выхода» до многоступенчатого контроля выполнения заданий, связанных с

деятельностью Органа. В любом случае, повышение внешней лояльности преимущественно осуществляется посредством масштабных программ, затрагивающих либо весь Орган, либо отдельные его службы и подразделения.

Формирование внутренней лояльности достигается значительно большими усилиями со стороны Органа, чем достижение внешней. Основными факторами повышения можно считать:

- честность со стороны руководства (какими бы ни были трудности внутри Органа, правдивая и своевременная информация об этом вызывает у сотрудников положительные впечатления и, как правило, склоняет их на сторону руководства – необходимо стараться не давать возможности «додумать», информируя, как говорится, «из первых уст»; доверие – это важнейший фактор роста лояльности);
- выполнение всех условий служебного контракта;
- комфортная обстановка на рабочем месте и благоприятная атмосфера в трудовом коллективе – благоприятный психологический климат (эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в трудовом коллективе не только продуктивно влияет на результаты ее деятельности, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности, а также проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия. Благоприятный психологический климат влияет на каждого человека, на состояние его удовлетворенности от работы, отношения с коллегами, самим процессом работы и ее результатами. Такой климат в коллективе повышает настроение работника, его работоспособность и творческий потенциал, благоприятно влияет на желание работать в данном коллективе);

- контроль за деятельностью сотрудников (бесконтрольность развращает даже самого дисциплинированного сотрудника, а понимание того, что его деятельность будет проверена, заставляет быть требовательнее к себе и стараться лучше выполнять свои обязанности; здесь очень важно обеспечить неотвратимость проверок);
- справедливое вознаграждение в рамках бюджетного финансирования (если значительное число работников считает, что политика по оплате в их отношении несправедлива, то их лояльность будет постепенно уменьшаться);
- адекватные задания (четкость и адекватность рабочих заданий возможностям и квалификации сотрудника увеличивает его удовлетворенность собственным трудом и уважение к Органу и руководству (независимо от статуса работника в иерархии));
- правильно организованное рабочее время (чрезмерные и необоснованные нагрузки, а также постоянные переработки быстро убивают лояльность даже у наиболее мотивированных сотрудников);
- продуктивные отношения в коллективе, наставничество (товарищеские, дружеские отношения могут компенсировать многие недостатки работы и способствовать росту внутренней лояльности сотрудников);
- удовлетворение личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии.

Для выявления степени лояльности персонала необходимо провести оценку лояльности сотрудников. Лояльность – это параметр, который показывает нам, насколько сотрудникам хочется работать именно в этой организации, насколько они готовы отдавать организации свои способности, принимать ограничения и делать свою работу наилучшим образом. Если он высокий, то работники не уходят из организации, не имея на то каких-то очень веских причин, процессы в организации эффективны, культура

продуктивна. В противном случае, при низком уровне лояльности, организация не выполняет свои задачи эффективно; не полностью достигает поставленных целей; не зарабатывает столько, сколько могла бы; теряет прибыль, людей и управление.

В общем случае, лояльность персонала может означать верность сотрудников своей организации. Верность подразумевает не только непричинение вреда, но и совершение действий, приносящих пользу. Применительно к организации можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации. В случае непричинения вреда, формального соблюдения норм и правил можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике.

Приведем несколько основных показателей (сигналов) лояльности:

- заинтересованность сотрудника в организации (компании), точнее в ее деятельности;
- преданность своему делу, своей работе;
- желание повышать профессиональный уровень, и свой и своего подчиненного;
- творческий подход к предложениям, поступающим от начальства;
- проявление желаний улучшить компанию, инициатива;
- цели организации и цели сотрудника совпадают;
- осознание того, что рост компании, ее процветание – это рост и процветание каждого.

По сути, единственным способом узнать, насколько высок уровень удовлетворенности сотрудника – спросить его об этом. При оценке степени лояльности в основном используются различные опросники и анкеты. При этом необходимо сохранить анонимность всех ответов, персонифицируя пожелания только по инициативе самих работников. Отметим, что анонимность – это основное условие для выявления адекватного уровня

лояльности. В большинстве случаев достаточно знать пол и возраст опрашиваемого, а иногда – структурное подразделение (отдел). Этот важный момент позволяет сохранить доверие к процедуре оценки в будущем.

Оценка лояльности может быть необходима организации в ситуациях, когда коллектив выказывает достаточно явные признаки недовольства. Его проявлением могут стать текучесть кадров, конфликтные ситуации, снижение ключевых показателей эффективности (КПЭ – англ. «key performance indicators (KPI)») и вовлеченности в работу. Различные преобразования и изменения также могут стать предпосылками для выяснения уровня удовлетворенности сотрудников. Однако большинство организаций, хотя бы раз проводивших анкетирования и опросы по оценке лояльности, продолжают проводить их впоследствии на постоянной основе. Подобный мониторинг рабочей среды позволяет выяснить, чем живет коллектив и превентивно отреагировать на различные ситуации, т. к. сложившийся в коллективе климат вполне поддается объективной оценке. Для этого достаточно провести небольшой анонимный опрос сотрудников. Зачастую выявляются самые неожиданные и необычные проблемы.

Кроме того, анкетирование поможет оценить, насколько благополучна и позитивна психологическая атмосфера в коллективе, и, уже оттолкнувшись от полученных результатов, спланировать свои дальнейшие действия.

Естественно, не стоит оставлять без внимания выявленные проблемы и работу над их устранением. В противном случае, если процесс улучшения не происходит, сотрудники понимают, что руководство их не слышит.

Грамотно выстроенная на основе полученных при оценке результатов мотивация не только работает на удержание существующих сотрудников, но и создает привлекательный имидж Органа как работодателя.

В табл. 1 приведен примерный образец анкеты для выявления степени лояльности у сотрудников органов местного самоуправления.

Таблица 1

Анкета определения степени лояльности  
у сотрудников органов местного самоуправления

Подразделение	
Пол	
Возраст	

*(графы, не обязательные к заполнению)*

№ п./п.	Вопрос	Ответ (Да / Нет)
1	2	3
1	Приносит ли Вам радость Ваша работа?	
2	Кажется ли Вам Ваша работа нужной и интересной?	
3	Желаете ли Вы как можно дольше работать именно в этом коллективе?	
4	Если бы у Вас был выбор все начать сначала, захотели ли бы Вы снова устроиться на это место?	
5	Полностью ли Вы удовлетворены оплатой труда?	
6	Готовы ли Вы сменить место работы, если Вам предложат более высокий заработок?	
7	Соответствует ли занимаемое Вами служебное положение Вашим способностям?	
8	Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия соответствуют друг другу?	
9	Добились ли Вы успехов в своей профессии за последние годы?	
10	На Ваш взгляд, руководство использует Ваши профессиональные возможности и другие навыки в полной мере?	
11	Поощряет ли руководство Ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста в Вашем структурном подразделении?	
12	Поощряет ли руководство Ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста внутри организации?	
13	Способствует ли администрация повышению уровня Вашей квалификации?	
14	Согласуются ли Ваши профессиональные намерения с непрофессиональными (личными, семейными, досуговыми)?	
15	Часто ли руководство выражает удовлетворение по поводу Вашей работы?	
16	Удовлетворяет ли Вас система поощрений в Вашей организации?	
17	Часто ли в Вашей организации поощряют сотрудников за работу?	
18	Часто ли Вас поощряют за работу?	
19	Устраивает ли Вас стиль руководства?	
20	Устраивает ли Вас организация труда в коллективе?	
21	Достаточно ли высок уровень исполнительской дисциплины в организации?	
22	Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?	



окончание табл. 1

1	2	3
23	Созданы ли в Вашей организации благоприятные условия для труда?	
24	Считаете ли Вы приемлемыми условия Вашего труда?	
25	Устраивает ли Вас организация рабочего места?	
26	Устраивает ли оборудование, на котором Вы работаете?	
27	Устраивает ли Вас рабочий график?	
28	Согласны ли Вы на сверхурочную работу?	
29	Согласны ли Вы выполнять поручения (разовые, постоянные) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям?	
30	Сложилось ли у Вас доброжелательные отношения с членами коллектива?	
31	По Вашему мнению, хорошо ли взаимодействуют Ваши коллеги с Вами?	
32	В Вашем представлении, плодотворно ли Ваши коллеги по работе взаимодействуют друг с другом?	

Чем больше положительных ответов на вопросы, тем выше степень лояльности и благоприятнее рабочая атмосфера.

Данная анкета носит приблизительный характер. Вопросы могут компоноваться в различной последовательности (в зависимости от желания или намерений интервьюера). В случае необходимости, учитывая выстроенный условно кластерный порядок, вопросы допустимо использовать не все и не в полном объеме, при этом возможны перестановки и изменения последовательности.

Предложенный вариант анкеты также может быть использован для других видов профессиональной деятельности.

2. Основные компоненты и особенности корпоративной культуры транснациональной корпорации PepsiCo. Характеристика по основным показателям, в т. ч. методам поддержания корпоративной культуры компании

Компоненты корпоративной культуры выделяют по основным направлениям деятельности организации. Они отражают принципы, регулирующие отношения субъектов по поводу важнейших аспектов деятельности организации и несущие отпечаток особенности этих отношений.

К основным компонентам корпоративной культуры относятся:

– культура управления

Охватывает широкий спектр вопросов, включая культуру проведения деловых совещаний, переговоров, собраний, конференций, встреч, круглых столов и т. д., сюда относится также культура делопроизводства и коммуникаций, культура рекламной и пиаровской деятельности;

– культура производства

Означает, что на рабочих местах должна поддерживаться чистота и порядок, выполнение технологических операций должно осуществляться в строгом соответствии с требованиями технической документации, в течение рабочего дня недопустимы неоправданные отлучки с рабочего места, продолжительные неслужебные разговоры и другие отступления от рабочего регламента. К культуре производства следует также отнести культуру инженерной (технологической и конструкторской) деятельности, культуру межличностных отношений в ходе трудового процесса, культуру поведения людей (дисциплинированность, вежливость в обращении друг с другом и т. п.), их внешний вид (эстетичную одежду или служебную форму и

т. д.);

– культура внешних отношений

Означает соблюдение принципов этических взаимодействий со всеми партнерами и клиентами: предприятиями-поставщиками, предприятиями-заказчиками, дилерскими компаниями, инжиниринговыми компаниями, банками, налоговыми органами, местными органами управления и власти, образовательными, медицинскими и культурными организациями и др. Поддержание этого компонента корпоративной культуры создает благоприятный имидж предприятию и хорошее отношение к нему со стороны внешней среды;

– коммерческая (предпринимательская) культура

Охватывает сферу коммерческих взаимоотношений с деловыми партнерами предприятия. Главные принципы здесь: строгое соблюдение, добросовестное и качественное исполнение всех условий заключаемых договоров, внимательное отношение к просьбам партнеров, поддержание стабильных долгосрочных отношений с постоянными клиентами, предоставление достаточной информации о своей продукции;

– экологическая культура

Проявляется в бережном отношении предприятия к окружающей среде, его готовности пойти на дополнительные расходы по охране окружающей среды и недопущению вредных выбросов. Экологическая культура не замыкается только на соблюдении требований соответствующих органов надзора, она предполагает также проведение работ по внешнему и внутреннему дизайну зданий, благоустройству территории предприятия и окружающего ландшафта;

– культура отношений с акционерами

Включает в себя такие элементы, как проведение честной и

открытой дивидендной политики, культуру проведения собраний акционеров, четкое реагирование на запросы акционеров, регулярное информирование акционеров о деятельности предприятия и т. д.

Элементами корпоративной культуры являются ценности, разделяемые большинством членов организации, а также нормы поведения и процедуры, поддерживающие воспроизводство господствующих ценностей организации, средства, с помощью которых передаются ценности и нормы другим поколениям работников – эмоциональный информационно-исторический фон и система информирования в организации, социально-психологический климат. Иными словами, к элементам корпоративной культуры относятся:

- мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников, а также ее клиентов и конкурентов;
- культурные ценности, доминирующие в организации, такие как «качество продукции» или «оцениваемое лидерство», символы и мифология;
- характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении;
- нормы, принимаемые повсеместно в организации, например, «заработал – получил» или как обоснованно отказаться от нового задания. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации;
- психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Ни один из этих компонентов поодиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они способны дать представление о ней [13, 32].

В нашей работе мы рассмотрим основные компоненты и особенности корпоративной культуры транснациональной корпорации PepsiCo и охарактеризуем их по основным показателям, в т. ч. методам поддержания корпоративной культуры.

PepsiCo – глобальная компания по производству продуктов питания, ведет деятельность более чем в 200 странах мира, представляя на рынке свыше 25 брендов и более 5 категорий продукции, таких как:

- детское питание;
  - молочные продукты;
  - соки и нектары;
  - чипсы и снеки;
  - напитки (газированные, негазированные и энергетические),  
бутилированная вода;
- и др.

Продукты разработаны таким образом, чтобы отвечать локальным потребностям и вкусам потребителей.

В своем ежедневном стремлении быть лидером по производству готовых к употреблению продуктов питания и напитков PepsiCo руководствуется подходом: «Побеждать ответственно», который отражает видение компании побеждать на рынке, сохраняя при этом бережное отношение к природным ресурсам и выполняя обязательства перед сообществами [40, 41].

Начнем с основополагающих моментов мировоззрения транснациональной корпорации PepsiCo (ПепсиКо), одной из самых уважаемых, этичных и успешных компаний в мире. Миссия PepsiCo согласно декларации самой компании гласит: «Our Mission – Create More Smiles with Every Sip and Every Bite» («Наша миссия – дарить больше улыбок с каждым глотком и каждым кусочком») [40, 42]:

- ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ:

Создавать приятные моменты с помощью вкусных питательных продуктов и уникального опыта наших брендов.

– ДЛЯ КЛИЕНТОВ:

Стать лучшим партнером, внедряя инновационные подходы и обеспечивая такой уровень роста, который не имеет аналогов в отрасли.

– ДЛЯ ПАРТНЕРОВ И СООБЩЕСТВ:

Предоставлять широкие возможности для работы, развития новых навыков для построения успешной карьеры и создания доступной и инклюзивной рабочей среды.

– ДЛЯ ПЛАНЕТЫ:

Бережно относиться к природным ресурсам и оберегать планету, сохраняя ее для наших детей и внуков.

– ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ:

Обеспечивать постоянный высокий совокупный доход акционеров и внедрить лучшую структуру корпоративного управления.

Девиз компании: «Побеждая ответственно, быть мировым лидером в производстве готовых к употреблению продуктов питания и напитков».

Основополагающим принципом деятельности компании является принцип: «Уважайте друг друга».

Pepsico стремится побеждать на рынке и стимулировать рост показателей, при этом сохраняя бережное отношение к природным ресурсам и выполняя обязательства перед сообществами. Ее стремление основано на многовековом прогрессе, которого удалось достичь с момента основания PepsiCo в 1902 г. Оно также закладывает прочный фундамент для дальнейшего роста и процветания компании, добиться которых планируется благодаря новым приоритетам – быть быстрее, сильнее и лучше.

**БЫСТРЕЕ** – ориентация на потребителей, ресурсы – в рост бизнеса и победа в каждой торговой точке:

- расширение продуктового портфолио для локальной победы в сегменте готовых к употреблению продуктов питания и напитков;
- укрепление бизнеса;
- ускорение международного развития с фокусированием на рынках, где мы можем занять лидирующие позиции.

**СИЛЬНЕЕ** – изменение структуры затрат, компетенции и культуры для достижения максимальных результатов:

- экономия средств за счет комплексного управления расходами с целью реинвестирования, чтобы побеждать на рынке;
- формирование и развитие ключевых возможностей на глобальном уровне посредством технологий;
- развитие талантов и культуры разнообразия.

**ЛУЧШЕ** – ответственное достижение целей с заботой о планете и людях:

- использование собственной экспертизы, опыта и глобального масштаба, чтобы помочь построить более устойчивую систему продовольствия, в следующих областях:
  - сельское хозяйство;
  - водные ресурсы;
  - упаковка;
  - продукты;
  - климат;
  - люди.

Добиваться успеха этой международной корпорации помогают 7 моделей поведения:

- поступать этично;
- открыто высказывать свое мнение;
- задавать высокие стандарты для развития персонала и обеспечения культурного многообразия;

- ориентироваться на потребителей во всем, что мы делаем;
- относиться к компании, как к своему бизнесу;
- сосредоточить усилия и быстрее добиваться результатов;
- вместе радоваться успеху.

Данные модели формируют корпоративную культуру PepsiCo. Это и есть «Подход PepsiCo».

В корпорации существует Глобальный кодекс поведения / Global Code of Conduct (далее – Кодекс) – кодекс деловой этики компании. Данный документ – руководство по ведению бизнеса. В PepsiCo верят, что действовать этично и ответственно – единственно верный способ вести бизнес.

Сотрудники проходят ежегодный тренинг и сертификацию по Кодексу, что позволяет гарантировать принятие правильных решений в компании на всех уровнях. Документ представляет собой свод правил, стандартов и процедур, регламентирующих деятельность корпорации по всему миру. Важную роль в сохранении высоких стандартов деловой этики играет соблюдение Кодекса, который способствует тому, чтобы сотрудники компании всегда поступали этично.

Кодекс описывает приверженность PepsiCo принципам этики во всех аспектах своей деятельности. Все сотрудники обязаны руководствоваться следующими принципами Кодекса:

- уважение на рабочем месте;
- доверие на рынке;
- справедливость в деловых отношениях;
- честность при ведении бизнеса;
- цель в глобальном мире.

Кодекс определяет, как следует вести коммерческую деятельность, следуя твердым принципам этической культуры компании, которая называется «Подход PepsiCo». Одним из ключевых принципов поведения в



рамках подхода PepsiCo являются этичные поступки во всем, что делается. Это связано с тем, что этика является одним из наиболее ценных активов PepsiCo. Важным является сохранение репутации транснациональной корпорации в деловых кругах при обеспечении равных возможностей трудоустройства, усилении конкурентных преимуществ и стимулировании долгосрочного роста. В PepsiCo считают, что:

- на создание культуры добросовестности и этики уходят годы, а чтобы ее разрушить, достаточно мгновения;
- культуру нельзя принимать как данность;
- над культурой необходимо непрерывно трудиться – день за днем, год за годом.

Т. о., компания не только укрепляет этическую культуру, но также строит доверительные отношения с коллегами, клиентами, потребителями, инвесторами и обществом, тем самым помогая себе добиваться успехов на каждом из рынков своего присутствия.

Кодекс ориентирован на всех сотрудников компании PepsiCo, включая сотрудников дочерних предприятий, на членов Совета директоров этой компании, на совместные предприятия компании PepsiCo, над которыми она осуществляет административный контроль, а также на каждого сотрудника, должностное лицо и директора такого совместного предприятия.

В PepsiCo действует документ о международной антикоррупционной политике. Данная политика наряду со Всемирным Кодексом Поведения компании PepsiCo подчеркивает обязательство компании PepsiCo действовать этично и ответственно, устанавливая четкие положения, которые:

- запрещают давать или предлагать взятки государственным служащим, а также запрещают коммерческий подкуп;

- объясняют правила, которым необходимо следовать, в отношении подарков, приглашений на обед, поездок и различных развлечений в адрес клиентов, поставщиков и представителей органов власти;
- описывают комплексный процесс антикоррупционной проверки третьих лиц;
- устанавливают требования к предоставлению пожертвований, спонсорской помощи и корпоративной социальной ответственности (КСО) в рамках взаимодействия с государственными организациями;
- подчеркивают важность точного финансового учета и отчетности PepsiCo.

Настоящая политика распространяется на всех сотрудников PepsiCo.

Для целей настоящей политики понятие «сотрудники PepsiCo» включает:

- всех сотрудников PepsiCo во всем мире (включая сотрудников дочерних предприятий и предприятий, в которых компания имеет контрольные пакеты акций);
- членов Совета директоров компании PepsiCo во время исполнения ими своих должностных полномочий;
- сотрудников, должностных лиц и директоров любых совместных предприятий или аффилированных компаний, в которых PepsiCo имеет контрольный пакет акций или осуществляет управленческий контроль.

В тех случаях, когда это применимо, положения настоящей политики также распространяются на всех третьих лиц, которые обязаны соблюдать требования Кодекса поведения поставщика PepsiCo.

Каждый сотрудник, нарушающий положения настоящей Политики и Кодекса, может понести дисциплинарное взыскание, определяемое компанией, вплоть до увольнения.

Основным условием максимального соблюдения этических норм при ведении хозяйственной деятельности является поддержка и помощь всех

сотрудников, директоров и членов правления.

В книге «Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни» (издана в 1982 г.) ученые Терренс Дил и Аллан Кеннеди классифицировали культуру организации в связи с категориями скорости получения обратной связи и риском, на который идут сотрудники, представив матрицу, в которой определили четыре типа организационной культуры:

- крутого парня «Мачо»;
- «Ставка на свою компанию»;
- «Хорошо потрудился – хорошо отдохнул»;
- «процесса» / бюрократии [26].

Согласно данной классификации, в PepsiCo преобладает культура типа «Крутого парня "Мачо"», так как характеризуется принятием высоких рисков и быстрой отдачей, потому что компания динамично и стремительно развивается, что может вызвать определенный риск, а скорость получения обратной связи от потребителей также является очень быстрой.

Корпоративная культура может проявлять себя двумя различными способами: через символы «высокого» и «низкого» профиля (по Г. Трайсу и Дж. Бейеру) [23].

Символы «высокого» профиля – проявляются через внешнее проявление культуры или имидж организации: миссия, логотип компании, годовой отчет и финансовая отчетность, униформа и т. п. – у PepsiCo:

- миссия организации – «Добиться того, чтобы в каждом уголке мира люди с удовольствием потребляли продукцию нашей компании! (Дарить больше улыбок с каждым глотком и каждым кусочком)»;
- логотип – красно–синий шар, разделенный белой полосой;
- у всех сотрудников компании – деловой стиль одежды (дресс-код).

Символы «низкого» профиля – являются более приземленными выражениями того, как конкретно выполняется работа: ритуальные

процедуры; физические формы и способы; коммуникации (истории, мифы, легенды об организации); общий язык.

Символы «низкого» профиля PepsiCo:

- конкурсы на определение самых оригинальных нововведений;
- празднование различных праздников и дней рождения;
- общий язык: специфические профессиональные термины, сленг.

Исходя из существующих видов корпоративных культур (культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности), в корпорации PepsiCo преобладает ролевая культура, т. к. она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Отметим, что основными ценностями PepsiCo являются:

- высококвалифицированный персонал;
- забота о людях и их нуждах;
- уважение к индивидуальным правам;
- обучение и возможности повышения квалификации;
- справедливость при оплате;
- мотивация людей;
- стиль руководства и управления – консультативный;
- хороший обмен информацией;
- возможность контактов с высшим руководством;
- участие руководства в жизни сотрудников;
- позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы);

- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- хороший психологический климат в коллективе;
- гарантии социальной защиты работников.

К методам формирования и поддержания корпоративной культуры PepsiCo также относятся:

- развитие внутренних мероприятий для сближения коллектива (корпоративные вечеринки, праздники, тим-билдинг (team building));
- развитие способов обучения персонала и повышения квалификации для дальнейшего карьерного роста человека в организации, в т. ч. интерактивные методы (эвристическая беседа, «мозговая атака», презентации, дискуссии, методы «круглого стола», метод «деловой игры», конкурсы практических работ с их обсуждением, ролевые игры, тренинги, в т. ч. кейс-метод (разработка конкретных производственных ситуаций) и т. д.);
- создание внутреннего издания (в т. ч. сайта, на котором отражены все новости организации);
- нематериальная мотивация сотрудников;
- объективная оценка достижений работника (достойная оплата).

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что в PepsiCo на сегодняшний момент действует корпоративная культура, основанная на соблюдении этических норм, уважении к людям и сотрудникам, построенная на взаимопомощи и взаимоподдержке внутри коллектива. Черты, которые особенно ценят в компании – ответственность, открытость, целеустремленность. Культура PepsiCo – это ее «индивидуальность», характеризующая тот или иной способ выполнения работы.

Говоря о политике мультикультурализма, следует отметить, что после череды слияний и поглощений транснациональная корпорация PepsiCo представляет собой симбиоз очень разных культур и многообразие

культурных ценностей.

Кроме того, с целью повышения уровня корпоративной культуры в ряде центральных офисов компании в разных странах мира созданы крупные корпоративные библиотеки, в которых можно найти множество книг по развитию полезных навыков.

Заметим, что компонентами корпоративной культуры PepsiCo являются ценности, разделяемые большинством членов организации, процедуры и нормы поведения, направленные на воспроизводство господствующих ценностей организации, методы, с помощью которых передаются ценности и нормы другим поколениям работников – эмоциональный информационно-исторический фон и система информирования в организации, морально-психологический климат.

Улучшению психологического климата способствует забота о социальном факторе. Примером может служить наличие в ряде центральных офисов транснациональной корпорации;

- магазинов, где можно приобрести продукцию PepsiCo со скидкой;
- тренажерных и душевых комнат, что позволяет сотрудникам устроить небольшую тренировку в свободное время.

У PepsiCo есть как профессиональные награды, так и призы в спортивных достижениях.

К компонентам корпоративной культуры PepsiCo следует отнести также культуру управления и производства, культуру инженерной (технологической и конструкторской) деятельности. Например, существует особая система навигации: офис разделен на четыре цветовые зоны и оснащен табличками с номерами переговорных комнат. Это помогает быстро и без проблем ориентироваться в офисном пространстве. На каждом этаже организованы зоны, где можно поработать с командой и отдохнуть.

Многое в офисах PepsiCo напоминает о продуктах питания. Здесь можно встретить и много ярких, необычных элементов декора.

Отметим, что к культуре управления относится культура рекламной и

пиаровской деятельности. Любая организация стремится к созданию положительного имиджа. Одним из составляющих имиджа компании является понятие ее видимости для местного сообщества – ее открытость, доступность и, главное, регулярность обновления информации о возможностях, услугах, мероприятиях компании. PepsiCo улучшает свой имидж посредством таких мероприятий, как:

- улучшение качества продукции;
- организация промо – акций;
- приглашение мировых звезд для рекламных кампаний (Шакира, Бритни Спирс, Джон Дюамель, Майкл Джексон, Джастин Тимберлейк, Кристина Агилера, София Вергара и Дэвид Бекхэм, Пинк, Бейонсе, Энрике Иглесиас, Диего Марадоно, Лионель Месси, Криштиану Роналду и др.);
- поддержание связей со СМИ, в т. ч. с сетевыми изданиями;
- установление и поддержание контактов с властями;
- выпуск рекламных изданий;
- проведение дегустации новинок.

Экологический компонент корпоративной культуры PepsiCo не ограничивается лишь соблюдением требований органов надзора. Кроме того, он включает в себя проведение работ по внешнему и внутреннему дизайну зданий, благоустройству территории и окружающего ландшафта. Компания выражает готовность понести дополнительные расходы по охране окружающей среды. Показателен в плане экологической корпоративной культуры и тот факт, что в офисах PepsiCo организован отдельный сбор мусора.

Интерес представляет и то, что в PepsiCo не существует слишком строгого понятия «дресс-код»: каждый сотрудник сам выбирает для себя комфортный стиль одежды. Но все же корпоративный дресс-код существует. Отличный внешний вид играет очень важную роль, т. к.

сотрудники представляют компанию клиентам и покупателям. Опрятная и элегантная внешность воплощает гордость и профессиональную ответственность. Все это является определяющей концепцией для сотрудников.

Дресс-код представляет собой правила внешнего вида, который содержит рекомендации по тому, как следует одеваться сотрудникам компании в офисе. Цель данного документа – определить то, какая одежда считается приемлемой в деловой среде.

Дресс-код накладывает определенный отпечаток на поведение сотрудников, на их внешний вид в офисе и за его пределами.

Так, например, подходящей одеждой для офиса компании PepsiCo в РФ является:

- для мужчин: деловой костюм, брюки или слаксы, джемпер, рубашка и галстук (или без галстука);
- для женщин: деловой костюм (юбка либо брюки), слаксы, юбка, блейзер, блузка или джемпер, платье, чулки/колготки; длина платья или юбки должна быть уместной (соответствующей) в деловой среде, без каких-либо крайностей;
- синие джинсы, футболки, кроссовки и теннисные туфли (кеды) не разрешены.

Эти правила распространяются на все дни недели (не исключая пятницы). Сотрудники должны следовать этим рекомендациям независимо от дня недели или личных планов.

Вероятно, модель корпоративной культуры PepsiCo, как доказавшая свою эффективность и являющаяся развитым и отработанным инструментом, можно рекомендовать для тиражирования в других организациях.



### 3. Роль менеджмента в создании корпоративной культуры транснациональной корпорации PepsiCo

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации может принести сколь-либо достойные плоды на ниве возвращения корпоративной культуры. Проекты, меморандумы, схемы, записки и идеи так и останутся невостребованными бумагами, если в один прекрасный день руководитель не уяснит, что проект стал чем-то большим, а именно, "душой", воздухом организации.

Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям – читай, развитию корпоративной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

Эффективная корпоративная культура – самый действенный способ разгрузить топ-менеджеров и руководителей подразделений. Она, лучше при

участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей новичкам.

Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности — с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам.

Общеизвестно, что PepsiCo владеет большим количеством брендов, при этом за каждый из них отвечает отдельная команда. Как и сами продукты, каждая команда имеет свои отличия и характерные черты. Топ-менеджмент корпорации считает, что разнообразие бэкграундов и взглядов совсем не мешает работать слаженно, а, наоборот, помогает находить больше интересных решений.

Благодаря большому количеству кросс-функциональных проектов, разработанных и внедряемых менеджерами PepsiCo, сотрудники могут получить разносторонний карьерный опыт. Одним из преимуществ работы в PepsiCo является возможность совершать кросс-функциональные

переходы, т. е. расти не только вертикально, но и горизонтально.

Другая особенность работы в PepsiCo, культивируемая топ-менеджерами и руководителями подразделений, – это возможность открыто выражать свое мнение: в компании очень ценят инициативность и готовность предлагать собственные идеи. К примеру, президент PepsiCo на общих собраниях всегда инициирует дискуссии с сотрудниками и стремится выслушать точку зрения каждого. На командных встречах тоже есть место обсуждениям – каждый может высказываться и предлагать свой вариант решения вопроса.

Для каждого сотрудника компании предусмотрены как обязательные, так и дополнительные образовательные курсы.

Многие проекты PepsiCo реализуются совместно силами международной команды (благодаря взаимодействию отделений из разных стран). Благодаря этому сотрудники имеют право общаться с коллегами на глобальном уровне и выстраивать полезные деловые контакты.

В PepsiCo работает корпоративный акселератор PepsiCo Lab для стартапов в сфере продуктов и IT-решений для маркетинга.

Результативность важнее того, где человек находится, поэтому в компании приняты гибкие рабочие часы и есть возможность работать удаленно.

Менеджеры PepsiCo постоянно обдумывают возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Люди работают, главным образом, для удовлетворения своих экономических нужд.

Для экономической мотивации менеджментом PepsiCo разработана и применяется премиальная схема выплат за производительность, система сдельной оплаты и трудовых соглашений. С учетом того, что это совсем

непростая задача, т. к. ситуация в компании по-своему уникальна и, как следствие, премиальная система построена на индивидуальном подходе, т. е. особенная для каждого случая, каждого сотрудника или отдела. Она также зависит от специализации персонала.

Учитывая то обстоятельство, что не все способы экономического поощрения могут оказывать мотивационное воздействие на сотрудников, в PepsiCo существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику предприятия и являются универсальными.

При внедрении методов экономической мотивации менеджеры PepsiCo руководствуются следующими положениями:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности (объем продаж у торгового представителя, объем собранных кейсов у грузчиков);
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

Система вознаграждения и оплата труда в основном соответствует

таким экономическим целям, как обеспечение справедливого распределения материальных благ, достижение полной занятости сотрудников, стимулирование производительного поведения работников, рост продуктивности труда и т. п.

Существенным фактором является и наличие в PepsiCo хорошо отлаженной обратной связи, которая обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте. Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку. Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Грамотно поставленная кадровая работа в PepsiCo, развитая корпоративная культура и система мотивации сотрудников существенно влияют на производительность труда персонала.

В заключение можно сделать следующие выводы относительно PepsiCo:

- корпоративная культура является мощным инструментом в совершенствовании менеджмента;
- корпоративная культура относится к типу сильных и интегрирует в себя все инструменты мотивации персонала;

- применение инструментов корпоративной культуры оказывает положительный эффект на показатели производительности труда сотрудников;
- модель корпоративной культуры, как доказавшая свою эффективность и являющаяся развитым и отработанным инструментом, рекомендуется для тиражирования в других организациях.

Примечателен тот факт, что PepsiCo входит в число лучших работодателей 2020 г. Европы и России, по версии независимого исследования Top Employer [39].

Для дальнейшей успешной работы менеджменту PepsiCo необходимо:

- осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях – как отдельным лицам, так и управленческим командам. В процессе работы с корпоративной культурой происходит нейтрализация мешающих факторов и актуализация факторов, способствующих росту и развитию;
- преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (например, желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения).

#### 4. Модель-пример эффективного и привлекательного корпоративного имиджа компании с учетом этапов и средств его формирования

Имидж – это важная часть становления организации как прибыльного коммерческого проекта. На него влияет множество обстоятельств, которыми нужно управлять, не пуская на самотек. Как говорится в афористичном высказывании известного английского писателя-фантаста Нила Геймана: «Репутация создается всю жизнь, рушится за несколько секунд».

Формирование эффективного и привлекательного корпоративного имиджа компании – процесс сложный, требующий использования целого ряда инструментов (средств).

Позитивный (эффективный и привлекательный) имидж – это некая совокупность всех факторов, которые формируют положительное впечатление о компании, а именно:

- хорошие отзывы клиентов

Показывают, что организация надежная и выполняет обязательства;

- благотворительные акции

Участие в них вызывает одобрение и демонстрирует социальную ответственность;

- добровольные сертификации

Например, «Товар года» – показывает, что компания заботится о качестве продукции;

- PR-деятельность

Раскрутка положительного имиджа компании с помощью СМИ и Интернет;

- рекомендации от лидеров мнений

Положительные отзывы о продукте компании от известных людей вызывают доверие;

– личные рекомендации

Помогают побудить к первой покупке (благодаря лояльности на основании рекомендации близких);

– оформленные гарантии

Юридическое оформление гарантий от компании дает ощущение защищенности и безопасности;

– бонусы и особые условия

Дают клиентам чувство заботы и создают дополнительную ценность.

Имидж компании состоит из двух разновидностей, взаимосвязанных и взаимозависимых: внешнего и внутреннего. Внешний имидж включает представления о компании сторонних наблюдателей, общественности в широком смысле слова, тогда как внутренний – мнения о компании ее непосредственных участников (сотрудников, руководителей, владельцев), т. е. как представление персонала о своей организации.

Представим модель-пример эффективного и привлекательного корпоративного имиджа компании с учетом этапов и средств его формирования.

В табл. 2 представлены мероприятия и инструменты по формированию положительного внешнего имиджа.

Таблица 2

#### Формирование положительного внешнего имиджа

Мероприятие	Инструменты реализации
1	2
Работа над продуктом	1. Создание дополнительных ценностей. 2. Использование качественных компонентов при производстве продукта. 3. Продуманные условия логистики.
Маркетинговые мероприятия	1. Участие в благотворительных марафонах и акциях. 2. Участие в спортивных или культурных мероприятиях. 3. Массовые кампании с билбордами, баннерами и т. д.



окончание табл. 2

Коммуникации клиентов с первыми лицами компании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Блог, социальные сети или личный канал директора.</li> <li>2. Прямые эфиры с ответом на вопросы.</li> <li>3. Прямой контактный номер с первыми лицами.</li> </ol>
Демонстрация экспертности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Публикация постов с полезной информацией по теме продукта.</li> <li>2. Проведение мастер-классов.</li> <li>3. Участие в профильных мероприятиях.</li> </ol>
Работа с клиентами по контролю качества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос клиентов после обслуживания.</li> <li>2. Горячая линия для претензий.</li> <li>3. Бонусы за честные отзывы.</li> </ol>
Работа с фанатами бренда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бонусы за каждую покупку.</li> <li>2. Создание дополнительных привилегий постоянным клиентам (в т. ч. клубные карты).</li> </ol>
Мониторинг СМИ, сетевых изданий и социальных сетей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск негативных отзывов и работа с ними.</li> <li>2. Размещение опровержений.</li> <li>3. Проверка и корректировка информации о компании на сайтах и форумах.</li> </ol>

В табл. 3 представлены мероприятия и инструменты реализации по формированию положительного внутреннего имиджа.

Таблица 3

#### Формирование положительного внутреннего имиджа

Мероприятие	Инструменты реализации
Корпоративные мероприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Праздничные корпоративы для сотрудников.</li> <li>2. Выездные обучающие тимбилдинги.</li> <li>3. Мероприятия с участием клиентов, посвященные важным внутренним датам компании.</li> </ol>
Благоприятная рабочая среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офис в транспортной доступности.</li> <li>2. Хорошее помещение, соответствующее нормам СанПиН.</li> <li>3. Качественная обстановка, техника и расходные материалы.</li> </ol>
Бонусы для сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бесплатное обучение.</li> <li>2. Система мотивации.</li> <li>3. Премии и поощрения.</li> </ol>

Кстати, все из вышеперечисленных методов можно использовать также и для поддержания имиджа компании. Если у Вас уже сформирован

положительный имидж, то сверхусилий не требуется. Достаточно поддерживать и подчеркивать сильные стороны бизнеса. И конечно, необходимо делать социально одобряемые действия для дальнейшего улучшения имиджа компании.

Нередко, пытаясь улучшить имидж компании, люди допускают ошибки, которые сводят на нет всю проведенную работу. Приведем некоторые из них:

- не работают с недовольными клиентами

Каждый клиент, даже самый придирчивый, должен быть важен и ценен для компании, хотя бы потому, что может оставлять негативные отзывы, которые повлияют на решения других людей;

- не мониторят отзывы о себе

Даже если Вы уверены в своем товаре и репутации, Вам стоит тратить время и ресурсы на мониторинг отзывов. Поскольку информацию о Вас могут оставлять не только реальные клиенты, но и конкуренты;

- не работают с положительными отзывами

Позитивное мнение о Вас – это инструмент улучшения общественного мнения, поэтому стимулируйте покупателей и сотрудников писать о Вас хорошее;

- не используют вес общественного мнения.

По всей вероятности, не стоит упоминать, что после награждения 26.08.2020 г. Президентом РФ В.В. Путиным соучредителя «Лаборатории Касперского» Н. Касперской медалью ордена «За заслуги перед отечеством» II степени за вклад «в становление и развитие российского сегмента информационно-телекоммуникационной сети интернет» продажи предприятия сильно выросли.

Естественно, не стоит тратить огромные деньги на формирование положительного имиджа, если компания у Вас небольшая. Достаточен

будет минимальный набор. Например, работа с негативными отзывами и контроль качества.

И в заключение хотелось бы озвучить в работе над имиджем основные положительные и отрицательные аспекты:

1) Плюсы:

- отстройка от конкурента  
Ваш продукт будет ассоциироваться исключительно с Вами;
- повышение лояльности покупателей  
Целевая аудитория будет считать фирму с хорошим имиджем надежной;
- увеличение инвестиционной привлекательности  
Положительный имидж вызывает желание инвестировать.

2) Минусы:

- трудоемкость и ресурсоемкость  
Формирование имиджа требует финансовых и трудовых затрат с неопределенной окупаемостью;
- неопределенность результата  
Вы можете приложить массу усилий, чтобы сделать имидж компании позитивным, но в любую минуту покупатель или конкурент могут все испортить.

Итак, корпоративный имидж – эффективный инструмент стратегического развития. Его формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение управленческих и бизнес-целей, а, следовательно, и на повышение конкурентоспособности.

5. Анализ на примерах каждой из ступеней имиджевой иерархии: brand rejection, brand non-recognition, brand recognition, brand reference, brand insistence

Бренд (Brand) и брендинг (Branding) – это важные составляющие любой компании, которая планирует развиваться и расширять свое влияние на рынке.

Бренд – это товарный знак, торговая марка, клеймо, т. е. марка товара, термин в маркетинге, символизирующий комплекс информации о компании, продукте или услуге; популярная, легко узнаваемая и юридически защищенная символика какого-либо производителя или продукта. Это один из важнейших и наиболее эффективных видов рекламного воздействия на потребителя, заключающийся в создании, стимулировании и закреплении положительного управляемого образа компании, ее торговой марки, товаров или услуг.

Брендинг, или имиджевая реклама, – это создание положительного образа компании, его распространение и закрепление в голове клиента, т. е. это обоснованная маркетинговыми исследованиями совместная творческая работа рекламодателя, реализующей компании и рекламного агентства по созданию и широкомасштабному (использующему разнообразные виды, средства, формы и методы рекламы) внедрению в сознание приобретателя персонализированного бренд-имиджа – образа замаркированного определенной товарной (торговой) маркой продукта или семейства товаров. Это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к продукту, основанная на совместном усиленном действии на приобретателя товарной (торговой) марки, упаковки, рекламных обращений, материалов сейлз промоушн (sales promotion) и других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих продукт среди конкурентов и создающих его образ – бренд-имидж (brand image). Под брендингом понимается и создание, развитие, а также поддержка

постоянной добровольной связи со стратегически важной группой потребителей, с помощью стабильного и надежного набора отличий, предполагающего неизменно высокое качество и удовлетворение. Простыми словами – это управление брендом.

Брендинг включает целый комплекс маркетинговых мероприятий по развитию имиджа и закреплению долгосрочных отношений с потребителем. Благодаря ему создается уникальный стиль, повышается ценность продукта и формируется доверие к компании. Бренддинг должен показывать важность и ценность продукта компании для аудитории, а также выделять компанию среди конкурентов. Цель брендинга – создание четкого, понятного и позитивного образа для повышения узнаваемости компании и лояльности к ней. Т. о., если цель брендинга – это конечный результат, к которому мы должны прийти, то задачи – это этапы для достижения итоговой эффективности, которые заключаются в следующем:

- показать высокую ценность продукции;
- создать коммуникацию между компанией и клиентами;
- разработать концепцию позиционирования бренда на рынке – вербальную и визуальную идентификацию товара;
- выбрать маркетинговые каналы и разработать стратегию продвижения;
- выделить конкурентные преимущества;
- придать индивидуальности бренду.

Основная проблема определения эффективности имиджевой рекламы (брендинга) заключается в том, что соответствующим критериям очень сложно дать точную количественную оценку. В самом деле, если предположить, что основной целью в данном случае является продвижение торговой марки среди аудитории, повышение ее узнаваемости, то выяснить, сколько именно человек знают данную торговую марку, можно лишь приблизительно, но даже для таких подсчетов была разработана

собственная теория.

Отправной точкой для определения эффективности имиджевой рекламы служит так называемая иерархия имиджа.

Имиджевая иерархия – это:

- показатель эффективности имиджевой рекламы, а также степени популярности торговой марки;
- условная логическая схема применяется для обозначения степени популярности торговой марки в потребительской среде, а также эффективности имиджевой рекламы в среде специалистов по маркетинговым коммуникациям;
- своеобразная шкала определения эффективности рекламы, от минуса к плюсу.

Иерархия имиджа (по ступеням иерархии от самой низкой до самой высокой):

1. Brand Rejection (негативный имидж) – это резко негативная реакция потребителя не только на рекламируемую продукцию, но и на сам факт существования компании, ее товарного предложения и / или предложения услуг. В обществе широко известны некие нелестные факты о компании (невыполнение обязательств, обман клиентов и т. п.), и потребители предпочитают не пользоваться ее услугами и не покупать ее продукцию. Brand Rejection можно разделить на два подвида:
  - Social Brand Rejection (социальный негативный имидж) – отрицательный имидж имеет массовый характер, образуется эффект социальной окраски;
  - Individual Brand Rejection (индивидуальный негативный имидж) – негативный персональный опыт индивидуальных пользователей, не имеющий массового характера.
2. Brand Non-Recognition (отсутствие имиджа / отсутствие

осведомленности). Этой стадии соответствует отсутствие у потребителя как положительного, так и отрицательного мнения о компании. Компания, ее товары, услуги для покупателя просто не видны – потребители не знают о существовании данной компании (торговой марки), поэтому не осведомлены о ней:

- Unknown Brand Non-Recognition (неузнавание неизвестного бренда) – потребитель не знает о существовании торговой марки, поэтому не осведомлен о ней;
- Unreal Brand Non-Recognition (неузнавание несуществующего бренда) – потребитель не знает о существовании торговой марки, т. к. она реально не существует.

3. Brand Recognition (осведомленность о бренде) – потребитель может знать о существовании компании, но никаких положительных или отрицательных эмоций, ассоциаций у него с названием фирмы не возникает. Организация (торговая марка) известна широкому кругу потребителей, но они, зная о существовании марки, не имеют определенного предпочтения о том, покупать товар именно данной марки или нет:

- Unreal Brand Recognition – потребитель осведомлен о торговой марке, которая реально не существует;
- Brand Recognition – потребитель осведомлен о реально существующей торговой марке.

4. Brand Reference (предпочтение бренда) – скорее предпочтительная реакция покупателя. Потребитель из однотипной продукции выбирает продукцию конкретной марки. Т. о., определенная группа потребителей предпочитает пользоваться услугами компании (в т. ч. приобретать товары под ее торговой маркой):

- Subjective Brand Preference (субъективное предпочтение бренда) – предпочтение конкретной торговой марки среди аналогичных ей по субъективным причинам;
  - Objective Brand Preference (объективное предпочтение бренда) – предпочтение конкретной торговой марки среди аналогичных ей по объективным причинам.
5. Brand Insistence (верность бренду) – исключительная преданность группы потребителей данному бренду (конкретной торговой марке), как правило, без аргументированного объяснения. Отдавая предпочтение определенному продукту, потребитель нередко неспособен рационально объяснить его преимущество и сознательно не рассматривает возможность альтернативной покупки.
6. Consumer Loyalty (потребительское предпочтение при следующей покупке) – предпочтение потребителя в отношении конкретной торговой марки в одной группе товаров при осуществлении следующей покупки. Это и есть высшая степень в иерархии имиджа компании – верность ее покупателей [8, 24, 31].

Самым нижним уровнем в этой иерархии служит степень Brand Rejection, или отрицательный имидж. В общем случае это означает резко негативную оценку потребителем рыночной деятельности или самого факта существования рассматриваемой фирмы. Примером могут служить многочисленные компании, промышленяющие многоуровневым маркетингом, вроде «Гербалайфа» или «Орифлейма»: аккуратные, улыбчивые и безукоризненно вежливые торговые агенты, не дающие россиянам прохода на каждом перекрестке, очень быстро создали этим компаниям отрицательный имидж.

Второй нижней ступенью является Non-Recognition Brand. Например, ООО «Look For Me», имеет Non-Recognition Brand, т. к. она только что придумана и, соответственно, о ней никто не знает.



Следующая градация в иерархии имиджа – это Brand Non-Rejection, что можно перевести как «отсутствие имиджа» или «отсутствие осведомленности». В тот момент, когда вы вышли из дверей государственной Регистрационной палаты, сжимая в руках папочку с документами на только что зарегистрированную фирму, эта фирма имеет Brand Non-Rejection, поскольку о ее существовании знаете только вы сами. Потребитель не знаком даже с ее названием.

Ступенькой выше находится Brand Recognition, то есть «наличие осведомленности». Вы знаете, что в каждом ларьке можно приобрести стандартный набор прохладительных напитков: пепси-колу, кока-колу, фанту или спрайт. Все эти торговые марки обладают Brand Recognition. Вопрос лишь в том, какой именно из напитков выберет потребитель, стоя перед прилавком. Еще одной иллюстрацией может служить осведомленность пользователя Интернет о существовании, например, поисковых систем, таких как Alta-Vista, Excite, Google, Rambler, Yandex (Яндекс). Все они обладают Brand Recognition. Следующий вопрос, какой из данных систем он отдаст предпочтение.

Продолжим аналогию с безалкогольными напитками. Потребитель, задумчиво рассмотрев стеллажи с выставленными на них прохладительными напитками ведущих мировых производителей, отправляется в кассу и покупает отечественный лимонад «Буратино». Это действие называется Brand Reference, или предпочтение, оно занимает более высокий уровень в иерархии имиджа. В данном случае покупатель был прекрасно осведомлен о существовании как кока-колы и пепси-колы, так и лимонада «Буратино» (Brand Recognition), но выбрал (Brand Reference) именно «Буратино», поскольку он, к примеру, считает, что этой замечательной жидкостью можно с успехом очистить чайник от накипи (Разумеется, шутка).

Предпоследнюю ступень в иерархии имиджа занимает Brand Insistence, верность торговой марке. Поскольку нам известно, что

покупатель выбрал лимонад «Буратино» сознательно (для очистки от накипи), существует вероятность, что в следующий раз он купит тот же самый продукт.

Высшая ступень в иерархии – Consumer Loyalty. Это показатель, определяющий вероятность выбора определенной торговой марки в одной группе товаров при повторной покупке. Данная величина зависит от множества различных факторов. Практика маркетинга показывает, что очень часто люди не могут четко сформулировать причины, побуждающие их приобрести товар какого-либо производителя: знакомую марку выбирают по привычке, на уровне подсознательного рефлекса, и возможность покупки аналогичного товара конкурирующей фирмы в этом случае даже не рассматривается. Например, предположим, что покупателю предложены на выбор лимонад «Буратино» и лимонад «Пьеро», при этом бутылка «Пьеро» стоит на пять центов дороже. С учетом того, что потребитель уже пробовал «Буратино», а «Пьеро» – нет, вероятность выбора именно «Буратино» (Consumer Loyalty) составит по самым скромным подсчетам 90%.

Цели и задачи имиджевой рекламы очевидны: маркетологу необходимо продвинуть свою торговую марку по схеме иерархии имиджа. Иными словами, в общем случае перечень необходимых результатов имиджевой рекламной кампании будет иметь следующий вид:

- обеспечить осведомленность о существовании торговой марки (Brand Non-Rejection – Brand Recognition);
- стимулировать положительный имидж торговой марки, заставляя потребителя впервые воспользоваться услугами компании, сделать пробный заказ или покупку (Brand Recognition – Brand Reference);
- закрепить положительный имидж компании, «привязав» потребителя к своей торговой марке (Brand Reference / Brand Insistence / Consumer Loyalty).

6. Пример из кинофильма «Ресторан господина Септима», раскрывающий и характеризующий облик (имидж) руководителя. Анализ имиджа руководителя

Заимствованное из английского языка слово «имидж» («image») дословно переводится как «образ», «изображение», «отражение», «идол». Имидж – это целенаправленно конструируемый образ (организации, индивида, явления), который призван оказать эмоционально-психологическое воздействие на определенную социальную группу. Однако имидж – несколько более сложное и многоаспектное понятие, на формирование имиджа оказывает влияние множество самых различных факторов. Сам же имидж оказывает скрытое, незаметное влияние на сознание людей.

В западной профессиональной литературе, посвященной теме имиджа, термин «image» используется в значении образов объектов, отражающихся в нашей психике на основании их характеристик [27]. Как следствие, под термином «image» подразумевается что-то более широкое, нежели просто образ объекта, совокупность не только его видимых (внешних) характеристик, но и невидимых (идеальных) характеристик. В свою очередь, «образ» нельзя считать полным синонимом термина «имидж». Правильнее определить имидж как разновидность образа, а именно такой образ, прообразом которого является не любое явление, а субъект [28]. Понятия «образ» и «имидж» являются предметом изучения имагологии.

Деловой имидж специально проектируется в интересах человека или организации с учетом особенности деятельности внутренних и внешних качеств.

Имидж человека – это совокупность его характеристик, которые выделяют человека на фоне остальных. Это вовсе не то, чем человек на самом деле является и не простой набор разрозненных личностных

характеристик. Имидж человека – это образ данного человека, который создается у окружающих его людей. Очень часто имидж человека отличается от характеристик самой личности. На статус личности, его восприятие обществом влияют разные факторы. Нередко имидж человека (организации) создается при активном участии СМИ.

Руководитель практически любого предприятия всегда будет стремиться к тому, чтобы создать себе позитивный имидж. Однако, в современном мире нередки случаи, когда та или иная известная личность целенаправленно формирует себе негативный, или, точнее сказать, «скандальный» образ. К подобного рода ухищрениям прибегают в основном артисты, политики и общественные деятели, представители шоу-бизнеса и т. д. А вот руководителям коммерческих предприятий, скорее всего, следует избегать конструирования «скандального» имиджа, поскольку это может лишь вызвать недоверие потребителей к тем товарам и услугам, которые данная фирма предлагает. В целом же, при прочих равных условиях, позитивный имидж руководителя – это значимое конкурентное преимущество.

Психология управления тщательно рассматривает такой вопрос, как авторитет управленца: почему одних коллектив уважает, слушает и выполняет распоряжения беспрекословно, а других попросту игнорирует.

Перечислим основополагающие составляющие имиджа руководителя:

1. Индивидуальные характеристики: психофизиологические особенности, внешность, тип личности, индивидуальный стиль деятельности, характер, харизма и т. д.
2. Социальные характеристики.

Из данной категории для руководителя наиболее важной можно назвать социальный статус, который, безусловно, тесно связан с занимаемой человеком должностью, однако ею он далеко не исчерпывается, поскольку большое влияние на статус оказывают личное состояние, происхождение и т. д. От социального статуса в

значительной мере будет зависеть то, как индивид будет вести себя с бизнес-партнерами, как его будут воспринимать окружающие, коллеги, конкуренты, различные социальные группы и т. д.

3. Ценности – это внутренние базовые принципы и установки, руководствуясь которыми, человек принимает те или иные решения. Ценности лежат глубоко в основе каждого принимаемого индивидом решения. На уровне организации ценности оказывают очень мощное влияние на организационную культуру предприятия.
4. Стратегическое видение развития предприятия (или личная миссия) – это позиция человека относительно того, каким он видит свое будущее и будущее возглавляемой компании, т. е., говоря простыми словами, определяет то, где сейчас находится организация и где руководитель хотел бы, чтобы она находилась в будущем. Личная миссия влияет на линию стратегического поведения. Другими словами, стратегическое видение определяет цели организации и оказывает влияние на большинство важнейших решений, принимаемых руководством.

Помимо вышеперечисленного, можно выделить другие важнейшие компоненты успешного имиджа руководителя:

- преданность делу и целеустремленность;
- лидерские качества;
- готовность к разумному риску и решительность;
- чувство ответственности за принимаемые решения;
- умение взять ответственность на себя;
- широта мышления, способность подходить к решению проблем комплексно, с учетом множества факторов;
- умение подбирать наиболее подходящих исполнителей, эффективно распределять обязанности, делегировать полномочия, подбирать нужные кадры и т. д.;

- позитивная мотивация и нацеленность на результат;
  - хорошая работоспособность
  - умение эффективно разрешать конфликты;
  - коммуникабельность;
- и т. д.

Т. о., профессиональный имидж руководителя, являясь комплексным понятием, состоит из таких аспектов:

- манера поведения;
- ораторские навыки;
- способность внушать доверие;
- умение мотивировать других;
- внешний облик;
- грамотность и эрудированность;
- уважение со стороны коллег;
- активная позиция в профессиональной области;
- заинтересованность в развитии компании;
- умение брать ответственность за собственные решения и поступки подчиненных;
- высокая работоспособность и деловая энергичность;
- выраженные лидерские качества;
- нацеленность на результат, активность при принятии тактических и стратегических мер, желание не только развивать компанию, но и заниматься саморазвитием.

Имидж руководителя бывает:

- внутренним:  
базируется на взаимоотношениях между руководителем и его подчиненными или, другими словами, как руководитель относится к подчиненным, а персонал предприятия воспринимает своего руководителя;

– внешним:

то, как руководителя воспринимает общество в целом и в частности группы людей, чьи интересы, в той или иной мере, пересекаются с интересами предприятия (бизнес-сообщество, партнеры, конкуренты и т. д.).

Хотя может показаться, что внешнему образу управленца стоит обращать больше внимания, чем внутреннему, последний также играет немаловажную роль для общего успеха предприятия. А поскольку топ-менеджер является лицом предприятия, то именно его идентифицируют со всем субъектом хозяйственной деятельности в целом.

Внутренний имидж руководителя нередко отличается от внешнего, т. к. не обо всем известно за пределами предприятия. Однако благодаря рассказам сотрудников об особенностях корпоративной политики внутренняя жизнь предприятия становится достоянием общественности. Поэтому важно уделять внимание и тому, какой образ начальника складывается у подчиненных.

Заметим, что имидж руководителя предприятия напрямую влияет на то, как обществом будет восприниматься вся организация в целом.

Перед тем как преступить к анализу имиджа руководителя из выбранного кинофильма, кратко рассмотрим типаж руководителей, ведь имидж руководителя, его стиль руководства значительно влияет на имидж возглавляемого им предприятия, а также на создание благоприятного психологического климата в коллективе. От руководителя зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников и др.

Выделяют три основных стиля руководства:

– авторитарный (автократический):

обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Этот стиль руководства характеризуется выраженной централизацией управленческих функций и максимальным

подавлением инициативы подчиненных, устранением их от решения вопросов совместной деятельности. В качестве средств выступают приказы и распоряжения; обратная связь по выполнению совместной деятельности нередко осуществляется в виде наказания. Отличительной чертой авторитарной личности является чрезмерно жесткая система социальных установок, а также завышенная самооценка своих профессиональных способностей. Подобные люди чувствительны к атрибутам власти, отдают предпочтение социальным стереотипам, личностную близость рассматривают как неприемлемую. Наблюдается авторитарность менеджера в проявлении высокомерия и черт деспотизма. Следует отметить, что авторитарный стиль, несмотря на большое количество недостатков, достаточно часто приводит к успеху и бывает вполне допустим в руководстве, особенно в моменты кризиса, когда нет времени на раздумье и обсуждение, когда решения нужно принимать быстро;

– демократический:

данный стиль управления предполагает дружескую атмосферу в коллективе, взаимное уважение друг к другу, решение вопроса происходит коллегиально в процессе общего обсуждения. При этом у сотрудников не появляются чувства принуждения, все чувствуют свою значимость в решении задачи, предлагают свое решение, проявляют инициативу. Развивается общительность и доверительность взаимоотношений (атмосфера отличается доброжелательностью). При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху», но руководитель всегда сам принимает итоговое решение, выбирая лучшее из предложенного в ходе обсуждения. При таком стиле общения многие проблемы сотрудник может решить сам, у него достаточно полномочий, которые ему делегированы руководителем. Для проводимых собраний больше характерны поощрения и похвалы, тогда как наказания и внушения



работнику в случае каких-либо нарушений происходят тет-а-тет. Демократический стиль управления далеко не всегда приводит к той же производительности труда, что авторитарный. Как правило, выработка (производительность) может упасть, но при этом творческий подход к делу, количество выдвинутых идей увеличивается, а также повышается удовлетворенность работников от труда и своего положения в коллективе. Такой стиль руководства повышает производительность труда, способствует творчеству, повышает удовлетворенность работников от труда и своего положения в коллективе. Применение демократического стиля снижает прогулы, уменьшает травмы на рабочем месте, способствует снижению текучести кадров, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю. Использование демократических способов управления персоналом сочетает в себе позитивные черты как авторитаризма за счет фактического вмешательства руководства компании в управление сотрудниками и формирование психологического климата, так и либерализма, благодаря предоставлению персоналу возможности для самореализации и развития. Для благоприятного климата необходимо внимание со стороны руководителя не только к производственным вопросам, но и к личным проблемам участников коллектива, то есть демократический стиль;

– либеральный:

имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного психологического климата. Поэтому его еще называют попустительским стилем руководства. Такой стиль руководства без ущерба для производства возможен только в уже сложившемся и сработавшемся коллективе, который может самостоятельно распределить работу и выполнить ее,

проконтролировав и сроки, и качество. Этот стиль развивает в коллективе ответственность за общее дело, приносит чувство гордости за коллектив и объединяет команду. Он может быть приемлем лишь в стабильных, устоявшихся коллективах, чаще всего, в творческих.

На современном этапе развития производственных отношений все более популярной становится цветовая градация хозяйствующих субъектов по методикам управления, каждый «цвет» в которой напрямую связан и с действующим микроклиматом и сам по себе обеспечивает его формирование.

По «цветовой» модели можно разделить компании на:

– красные:

данный цвет чаще всего применим к небольшому бизнесу, где действует строгое разделение труда и нет даже выделенной вертикали власти, которую заменяет прямое руководство всеми бизнес-процессами со стороны одного или нескольких представителей предприятия / организации);

– коричневые:

эта методика управления по своей сути является авторитарной, описанной ранее, и предполагает формирование четко воспроизводимых процессов и линейной структурированной вертикальной иерархии);

– оранжевые:

согласно такой методике управления, характерной для большинства крупных корпораций середины-конца XX века, предполагается наличие меритократического подхода к бизнесу и высокого уровня конкуренции среди сотрудников, где, в первую очередь, ценится индивидуальность каждого работника и его польза компании);

– зеленые:

подобные субъекты хозяйствования характеризуются демократичной и даже семейной атмосферой и методиками управления, где

ключевое значение для работников и управляющих имеет построение личной заинтересованности каждого трудящегося в работе в коллективе и в успехах компании, которая преподносится в качестве семьи);

– бирюзовые:

подобный тип корпоративного управления является относительно новым и предусматривает абсолютную самоорганизацию сотрудников и отсутствие строгих систем иерархического управления и ограничений, при этом часто даже доход работников распределяется ими самими же, а основной целью каждого сотрудника соответственно становится достижение максимальной целостности предприятия и его эволюция и стабильное развитие, а не только получение текущей прибыли.

Необходимо отметить, что прямое следование всем вышеозначенным стилям руководства редко можно встретить на практике. В частности, многие компании комбинируют различные методы управления между собой.

Т. о., применяя тот или иной стиль руководства (в т. ч. комбинируя их), руководитель может существенно повлиять на имидж предприятия, характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами труда.

Поэтому в одной и той же компании на разных этапах, в разных ситуациях, даже на разных этапах формирования коллектива должны применяться различные стили управления, должен сохраняться разумный баланс между достижением цели и сохранением взаимоотношений в коллективе. Руководство должно обеспечивать результат, но не вызывать в членах команды отторжения или неприятия.

Рассмотрим на примере из кинофильма «Ресторан господина Септима» облик имиджа руководителя и проанализируем его.

Дебютный фильм французского режиссера Жака Бернара «Le Grand restaurant (What's Cooking in Paris)», вышедший в прокат 09.09.1966 г., а в Советском Союзе (СССР) – под названием «Ресторан господина Септима» 16.09.1974 г. представляет собой не только историю о размеренной и забавной ресторанной жизни, но и шпионскую комедию. Прототипом ресторана, о котором снят фильм, является знаменитый парижский «Maxim's» («Максим»), а сами съемки проходили в ресторане «Pavillon LeDoyen» («Павильон Лёдуайен»), расположенном на Елисейских полях в популярном месте около Триумфальной арки на площади Шарля де Голля. Этот старый фильм является еще одним поводом влюбиться в Париж, почувствовать его великолепие и наполнить сердце мечтами, которые непременно сбудутся в мекке всех романтиков.

Герой фильма, важный и авторитарный мсье Септим, – один из наиболее характерных образов гения буффонады, короля французской комедии Луи Де Фюнеса. Господин Септим – не в меру требовательный владелец большого уникального парижского ресторана «Септим», который к своим обязанностям относится крайне ревностно. Взбалмошность владельца элитного парижского ресторана особенно колоритно сочетается с его фактурой – это невысокий и смешной в своих действиях человек. Но, несмотря на свою внешность, перед нами предстает действительно хозяин и одновременно топ-менеджер ресторана с внешними особенностями нужного типажа, необходимыми для владельца такого заведения. Управление рестораном заменило ему даже личную жизнь – всю свою жизнь он посвятил любимому делу и даже не завел семью. Пронырливый хозяин готов залезть в каждую печку и пререкаться со всеми поварами, только бы обеспечить удовольствие своих клиентов. Каким бы невыносимым не казался почтенный господин Септим, а ублажить гостя он умеет превосходно. За дверями его ресторана оживает сказка о по-настоящему красивой жизни, что зародилась под присмотром лучших французских поваров. Восхитительная кухня и лучшие повара свидетельствуют об умении

ресторатора подбирать высококвалифицированные кадры и дорожить ими. Отметим, что все старания господина Септима, который всегда находится в гуще событий, увенчиваются закономерным блестящим успехом, т. к. именно такое фанатичное отношение к любимой профессии (в положительном смысле) привело к тому, что ресторан является самым уважаемым в Париже и привлекает самую взыскательную публику, от аристократов и высокопоставленных политиков разных стран до французских чиновников, чем очень гордится его владелец. Но достичь всего этого невозможно было бы без слаженной и профессиональной команды, а значит, и без умения Септима подбирать кадры. Шарм заведения Септима столь велик, что этому могли бы позавидовать и современные рестораторы.

К поведенческим паттернам персонала при авторитарном стиле лидера в условиях руководства предприятием общественного питания, относятся покорность, напряженность, страх в процессе сотрудничества с начальством, трудолюбие, ответственность, работоспособность в процессе внедрения управленческого решения под обеспечением контроля руководителя, и неспособность четко сформулировать собственные требования и потребности в вопросах, затрагивающих разработку следующего управленческого решения.

В подчинении Септима весь штат ресторана, который он постоянно держит в напряжении (от его бурного, решительного, капризного и придирчивого характера стонут все вокруг), заставляя всех плясать под свою дудку. Как детей на веревочке, ведет он разношерстную толпу сотрудников ресторана за собой, выступая в роли непререкаемого лидера. Доминантность обусловлена выполнением менеджером в лице господина Септима властных функций. Потребность в доминировании (от лат. – господствующий) является одним из элементов потребностно-мотивационной сферы руководителя. Она характеризуется стремлением контролировать свое социальное окружение, воздействовать на других, давать советы, убеждать, приказывать, запрещать, отговаривать, а также находит отражение в таких

индивидуальных особенностях, как требовательность и безапелляционность. Профессиональная деятельность руководителя создает благоприятные условия для удовлетворения потребности во власти, в подавлении других и самоутверждении за счет своих подчиненных.

Ролевой экспансионизм господина Септима проявляется в тотальной погруженности в профессию, фиксации на собственных личностных и профессиональных проблемах и трудностях, в неспособности и нежелании понять других людей (персонал заведения), в преобладании обвинительных и назидательных высказываний, безапелляционных суждений. Эта деформация обнаруживается в жестком ролевом поведении, в преувеличении собственной роли и значения. (Она характерна почти для всех менеджеров, проработавших руководителями более 10 лет, о чем свидетельствует теория и практика психологических исследований [17]).

В литературе встречается такое понятие, как «административный восторг» – своеобразное психологическое состояние, выражающееся в чрезмерном увлечении администрированием, в превышении властных функций, в упоении своей властью, которое способствует возникновению и развитию административного произвола в организации [17]. Это состояние наблюдается и у мсье Септима, что несомненно можно рассматривать как его профессиональную деформацию.

Он держит своих подчиненных в ежовых рукавицах, не давая им ни секунды послабления, ведь славу лучшего заведения города нужно постоянно поддерживать, т. к. для него репутация (имидж) заведения – прежде всего. Так, например, все повара на кухне ходят в белоснежных колпаках с высокой тульей. Помимо чисто утилитарной функции, чтобы волосы не попали при готовке в блюда, колпак может сказать о мастерстве повара – по количеству складок на колпаке можно было узнать, сколько блюд может приготовить повар. Такое неординарное решение свидетельствует о незаурядном уме мсье Септима. Стоит подчеркнуть, что хозяин ресторана живет гипертрофированными представлениями о труде и

без конца втолковывает своим подчиненным мысль о долге. И не перед ним, Септимом, а перед всей Францией. Контроль персонала – важная функция руководителя, которая позволяет ему замечать все негативные явления в коллективе, любые перегибы и своевременно принимать решения по их нейтрализации.

О высоком интеллекте и гибкости ума свидетельствует и поведение ресторатора в зависимости от сложившейся ситуации: то он расшаркивается перед богатыми клиентами, встречая и провожая их лично, то муштрует официантов, заставляя тренироваться с улыбкой или входит в зал заведения, маскируясь под случайного посетителя и фиксируя нарушения в неизменный зловецкий красный блокнотик (переодевшись, подобно восточному правителю багдадскому халифу Гарун аль-Рашиду).

Он привержен одному из основных аспектов философии заведения: угождение посетителям – это единственная политика, которая должна волновать персонал ресторана. А его основной метод работы с гостями заведения, который он повсеместно внедряет в сознание персонала, помещается в одной лаконичной фразе: «Клиент всегда прав!».

Ему не чуждо чувство юмора, хотя и своеобразное. Уподобляясь хамелеону, он смеется над шутками чиновников высокого ранга (министра МВД), даже если они не смешны.

Септим не лишен и горькой самоиронии. Нет-нет да и останавливается он у огромного зеркала, перед которым уныло нарекает себя трусом после очередных препираний с суровым шеф-поваром Марселем – профессионалом высочайшего уровня, который полностью погружен в процесс приготовления пищи, в ингредиенты, с которыми работает, и процесс создания утонченного вкуса, рассматривая свою работу как расширение личной идентичности. Отметим, что шеф-повар не менее, чем Септим, авторитарен, и перед ним ресторатор бессилён.

Как грамотный руководитель Септим постоянно заботится об уровне подготовки своего персонала – возникает совершенно безумный тренажер

для повышения ловкости официантов, а занятие проходит в виде тренинга (занятия по актерскому мастерству, в т. ч. танцевальные упражнения официантов, которых обучает сам хозяин ресторана с битьем тарелок). Креативности хоть отбавляй! Тренинг посвящен умению держаться свободно и естественно. А внеплановые занятия такого рода ожидают бригаду (смену), работающую в зале, которая, по мнению ресторатора, плохо справляется со своими обязанностями.

Иногда его профессиональная агрессия проявляется во враждебном отношении к подчиненным и коллегам, как на поведенческом, так и на вербальном уровнях. Так, агрессивное поведение этого управленца заключается в отсутствии стремления учитывать чувства, права и интересы других людей, в приверженности к «карательным» воздействиям, в требовании безоговорочного подчинения, в пристрастном отношении к инициативным, творческим и независимым работникам, таким как метрдотели, сомелье, пианист и др. На вербальном уровне его агрессия проявляется в склонности к оскорбительным замечаниям, ироническим высказываниям, насмешкам в адрес подчиненных, в навешивании «ярлыков» («бездельник», «тупица», «хам» и т. п.).

А чего только стоит его изощренная система наказаний за провинность?! Нарушитель должен неоднократно (двадцать пять раз) переписать от руки объемное меню ресторана готическим шрифтом, что не так уж и просто.

Порой его беспощадность к сотрудникам-нарушителям приобретает гипертрофированные формы – Септим с остервенением лупил по пальцам пианисту крышкой пианино в знак его воспитания по поведению в ресторане.

Желая находиться в своем ресторане в курсе всего происходящего за его спиной, Септим поощряет наушничество (подчиненные за спиной подшучивают над ним) и лезть бесталанного официанта Роже. Септим крайне недоверчив.



С точки зрения работников ресторана, в частности двух метрдотелей, их хозяин – господин Септим, просто невыносим. У него всегда есть основания для придирок, если нет — он их придумывает. Но даже если сотрудникам кажется, что порой шефа заносит, позитива в его работе все же хоть отбавляй.

Господин Септим – деспот, тиран «похлеще Гитлера» (метафора на грани фола), которого он в одной сцене феноменально косплеит с помощью обыкновенной игры света: тень, падая на лицо крикливого коротышки, в тот момент, когда он рассказывает немецкому гостю, гер Мюллеру (коллеге окружного полицейского комиссара), рецепт картофельного суфле, переходя с французского на ломаный немецкий, и – перед нами фюрер во всей своей полусумасшедшей злости, а гость, слушая метра то ли с обожанием, то ли с ужасом, был уже готов через полминуты такого монолога вскочить и встать по стойке «смирно», а то и выкрикнуть что-нибудь к месту. Разумеется, это сатира.

Многие кулинарные изыски наречены собственным именем владельца ресторана и одновременно управляющего, что прекрасно иллюстрирует такую черту характера важного ресторатора, как мания величия. Один из таких примеров – коронное фирменное блюдо «Фруктовая пирамида а ля Септим».

О хорошей приспособляемости главного персонажа фильма свидетельствует то, что он прекрасно может, если захочет, подстраиваться под «сильных мира сего», например, выступив в роли марионетки окружного полицейского комиссара, в которой Септим так нелеп в ситуации, когда таинственным образом исчезает прямо из-за стола ресторана «Септим» высокий гость Франции, президент одной из южных стран Новалес, находившийся с официальным визитом в Париже. Во избежание международного скандала полиция разрабатывает хитроумный план – выдает исчезновение президента Новалеса за похищение с целью выкупа, тем самым надеясь выманить настоящих похитителей. А на роль приманки окружной

полицейский комиссар выбирает Септима. Ему поручается передать мнимым похитителям чемодан с деньгами (двадцатимиллионный выкуп). Главными же подозреваемыми являются несколько политических иммигрантов, соотечественников Новалеса, которые действительно разрабатывали план похищения президента, но не успели привести его в исполнение. Они следуют за Септимом по пятам, чтобы выйти на похитителей, расстроивших их планы, а полиция следит за ними... Чтобы спасти репутацию своего ресторана и отчасти по принуждению, Септим соглашается лично участвовать в шпионском расследовании. В этой непростой ситуации потерявшему весь лоск Септиму, являющемуся жертвой долга, предписано нести ношу до конца, ибо на кону честь заведения, да и собственная головушка. Но даже столь опасное приключение по освобождению Новалеса все же не способно смягчить несносный характер ресторатора. Заметим, что практически из любой ситуации Септим умудряется выйти сухим из воды.

Безупречная манера одеваться, которой придерживается Септим, соответствует рабочей обстановке ресторана: классический деловой костюм темного цвета (черный, синий, серый и др.) в сочетании с рубашками сдержанных пастельных оттенков (в основном белого цвета) классического кроя, правильно и аккуратно завязанный лаконичный галстук без ярких нелепых рисунков, гармонично сочетающийся с цветом костюма (в т. ч. по форме и ткани); пиджак, который в рабочей обстановке всегда застегнут на все пуговицы, кроме нижней, как влитой, сидит по фигуре, стрелки брюк – идеально отглажены, идеальной чистоты туфли из натуральной кожи и носки под цвет обуви. Его деловой гардероб способствует созданию строгого, опрятного и даже педантичного образа руководителя. Одеваясь стильно, элегантно и современно, Септим вызывает доверие и уважение. Его внешний вид формирует имидж успешного человека, подчеркивает его высокий статус, достаток и респектабельность. Появляясь на рабочем месте свежим, гладко выбритым, аккуратным и хорошо одетым, он не только о себе формирует правильное впечатление, но и демонстрирует свое уважение к

окружающим. Такой образ создает у окружающих нужную репутацию, что особенно важно на этапе знакомства с новыми посетителями ресторана, когда нет возможности произвести первоначальное впечатление с помощью иных способов и возможностей, ведь важно помнить, что, в первую очередь, мнение формируется из того, что люди видят (лицо, прическа, костюм, мимика, жесты, постановка тела), а уже затем влияет и то, что они слышат (тембр голоса, дикция и т. д.). Такая опрятность в одежде ассоциируется с ответственностью, порядочностью и пунктуальностью в делах. Отметим, что высокие требования к внешнему виде Септим предъявляет и к своему персоналу. Безукоризненность – прежде всего.

Проанализировав фильм и подытоживая вышеизложенное, можно заметить и такие качества главного персонажа, как принципиальность, ответственность, активность, дисциплинированность, находчивость, изобретательность и оригинальность, но при этом присутствует профессиональная деформация, которая выражается в том, что когда у него спрашивают о вкусе блюда, он начинает по привычке его продавать, описывая «вкуснейшими» словами, а также придирается к замеченным недостаткам, зорким глазом замечая оплошности, постоянно делая замечания (Как всегда, существуют две стороны одной медали: во всем есть свои плюсы и минусы. Справедливости ради, ресторатору все же удается сохранять баланс. Иначе ресторан не был бы столь популярен).

Несомненно, негативно сказывается на репутации Септима:

- приверженность к нравоучительству;
- угрозы и крики в адрес подчиненных, что можно рассматривать как отсутствие должного уважения к ним;
- привилегии для друзей и родственников (пример – крестник шеф-повара);
- разделение коллектива на «любимчиков» и «изгоев»;

- поощрение доноительства и сплетен (в т. ч. для того, чтобы узнать правду о себе), т. е. применение неблагородных приемов в управлении дисциплиной.

Подводя итог, можно сделать вывод, что мсье Септим относится к ярко выраженному авторитарному типу руководителя с командно-административными методами управленческого воздействия, но при этом не порождает к себе враждебности со стороны подчиненных, принуждая их к покорности и поощряя заискивание. Предприятия общественного питания являются специфической, достаточно агрессивной средой для выполнения профессиональных обязанностей, что не могло не затронуть личность руководителя. Эффективность управления в данной сфере зачастую напрямую связана с авторитарным стилем руководства, применение которого соотносится со следующими причинами:

- сложившаяся производственная ситуация требует немедленного и безоговорочного вмешательства;
- персонал способен работать наиболее продуктивно под воздействием применения авторитарных методов.

Но руководитель авторитарного типа может привести свое предприятие как к большому успеху, так и к полному краху («единоличный хозяин»). Его же стиль руководства и личный имидж существенно повлияли на имидж ресторана – было создано успешное процветающее заведение общественного питания высшей категории. По «цветовой» модели ресторан нельзя отнести к конкретной категории компаний. Он, скорее всего, относится к смешанной гамме, а именно, «красно-коричневой» с преобладанием «коричневого» цвета, т. к. в стиле управления:

- действует строгое разделение труда;
- нет выделенной вертикали власти – ее заменяет прямое руководство всеми процессами со стороны одного человека – владельца ресторана и лишь на кухне – шеф-повара;

– методика управления по своей сути является авторитарной и предполагает формирование четко воспроизводимых процессов и линейной структурированной вертикальной иерархии.

В заключение хотелось бы обратить внимание на то, что руководство коллективом – это сочетание науки и искусства. С точки зрения американского менеджмента, суть руководства состоит в том, чтобы выполнять работу не своими, а чужими руками. На самом деле, еще более сложная задача – заставить работать не только чужие руки, но и чужие головы. Поэтому неразумно надеяться только на себя, считая себя всезнающим и все умеющим. Никогда не следует делать самому то, что могут и должны выполнять подчиненные (исключая случаи личного примера).

Выполнение каждого задания следует обязательно контролировать и оценивать (формы контроля не должны быть тоталитарными); отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности выполняемой им работы. Не нужно превращать контроль в мелочную опеку. Если предлагаемое сотрудником самостоятельное решение проблемы не противоречит в принципе точке зрения руководства, нет нужды сковывать инициативу работника и вести споры по мелочам. Доверчивость и недоверчивость – это важнейшие качества личности. Чрезмерная доверчивость отличает неопытных, легкоранимых людей. Им трудно быть хорошими руководителями. Но хуже всего – подозрительность ко всем. Недоверчивость руководителя почти всегда порождает недоверчивость подчиненных. Проявляя недоверие к людям, человек почти всегда ограничивает возможность взаимопонимания, а значит, и эффективность коллективной деятельности.

Делегирование полномочий стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных. Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда

сотрудников, на удовлетворенность работой, а, следовательно, и на создание положительного имиджа предприятия.

Что же касается имиджа современного руководителя, то его имидж должен нести инновационный характер, создавать ощущение силы, респектабельности, состоятельности, уверенности, мощи. При этом руководитель должен быть «доступным» и вызывать доверие.

Основной целью формирования имиджа является моделирование способа восприятия руководителя подчиненными, при котором он органично вписывается в систему ожиданий подчиненных, соответствующую сложившемуся типу корпоративной культуры. Имидж руководителя непосредственно влияет на то, как его распоряжения понимаются и выполняются подчиненными. Сложившийся образ управленца может усиливать все излагаемые им идеи или, наоборот, искажать их. Другой момент – влияние имиджа руководителя прослеживается даже в его отсутствие. Если у начальника «правильная» репутация, то сотрудники его уважают и не помышляют обмануть или плохо работать, даже если руководитель в данный момент их не контролирует.

Человек, имидж которого не соответствует ожиданиям, не может рассчитывать на долгую и благополучную карьеру.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко. – М.: ИНФРА-М ; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 147 с.
2. Браков Е.А. и др. Можно ли управлять предприятием вместе? / Е.А. Браков, Х. Влахучикос, П. Лоуренс и др. – М.: Внешторгиздат, 1990. – 296 с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала: Учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 190 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 365 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – 3-е изд. – М.: ИМПЭ им.А.С. Грибоедова, 1999. – 480 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2005. – 669 с.
7. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
8. Годин А.М. Маркетинг: Учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / А.М. Годин – М.: Дашков и К, 2009. – 671 с.
9. Годин А.М. Брендинг: Учеб. пособие / А.М. Годин. – М.: Дашков и К, 2006. – 421 с.
10. Годин С. Доверительный маркетинг: Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / С. Годин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 244 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 300 с.

12. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... элементы психологии менеджмента в повседневной жизни / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1998. – 398 с.
13. Оленичева Ю.А. Техника административной деятельности: учебное пособие / Ю.А. Оленичева. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018. – 205 с.
14. Панасюк А.Ю. Имидж. Энциклопедический словарь / А.Ю. Панасюк. – М.: Рипол Классик, 2007. – 768 с.
15. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники / А.Ю. Панасюк. – М.: Омега-Л, 2009. – 265 с.
16. Почепцов Г.Г. Имиджелогия: теория и практика / Г.Г. Почепцов. – К.: АДЕФ-Украина, 1997. – 392 с.
17. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение / Н.С. Пряжников. – М.: Ин-т практической психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2016. – 326 с.
18. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998. – 448 с.
19. Холмогоров В. Интернет-маркетинг: Краткий курс / В. Холмогоров. – СПб.: Питер, 2002. – 268 с.
20. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, публич рилейшнз, брендинг: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по напр. подгот. (спец.) «Связи с общественностью» / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и К ; Изд-во Шаркова, 2011. – 323 с.
21. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М.: Культура и спорт; М.: ЮНИТИ, 1997. – 381 с.
22. Казакова Е.Б. Брендинг и бренд-building как эффективная маркетинговая технология повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / Е.Б. Казакова, А.С. Щербатенко // Торговля и рынок: науч. журнал. – 2017. – Вып. 3 (43), т. 2. – С. 161-166.



### Интернет-источники

23. Горшенина М.В. Управление изменением: Учеб. пособие [Электронный ресурс] / М.В. Горшенина, В.П. Сухинин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007. – 132 с. – Режим доступа:

<http://sfsamgtu.com/html/piuss/doc/%D0%93%D0%BE%D1%80%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BC.pdf>.

24. Гриднев А.П. Брендинг и его значение для Интернет-рекламы [Электронный ресурс] / А.П. Гриднев. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/80/509/5902.php>.

25. Лутошкин А.Н. Как вести за собой [Электронный ресурс] / А.Н. Лутошкин. – [Б. г.]. – Режим доступа: <http://proхy.flibusta.is/b/534948>.

26. Мясоедов С.П. Кросс культура менеджмента: Учебник для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс] / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова. – 3-е изд. – М: Изд-во Юрайт, 2017. – 314 с. – Режим доступа: [https://studme.org/79805/menedzhment/kross-kulturnyy\\_menedzhment](https://studme.org/79805/menedzhment/kross-kulturnyy_menedzhment).

27. Панасюк А.И. Имидж: определение центрального понятия имиджелогии: Доклад на открытом заседании президиума академии имиджелогии 26.03.2004 г. [Электронный ресурс] / А.И. Панасюк. – 2004. – Режим доступа:

[http://web.archive.org/web/20120406130109/http://academim.org/art/pan1\\_2.html](http://web.archive.org/web/20120406130109/http://academim.org/art/pan1_2.html).

28. Перельгина Е.Б. Психология имиджа: Учеб. пособие [Электронный ресурс] / Е.Б. Перельгина. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 223 с. – Режим доступа: <https://obuchalka.org/20190507109094/psihologiya-imidja-pereligina-e-b-2002.html>.

29. Почепцов Г.Г. Имиджелогия [Электронный ресурс] / Г.Г. Почепцов. – 6-е изд. стер. – М.: СмартБук, 2009. – 575 с. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/2650678>.

30. Почепцов Г.Г. Профессия: имиджмейкер [Электронный ресурс] / Г.Г. Почепцов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Алетейя, 2001. – 256 с. – Режим доступа: <https://booksee.org/book/670248>.

31. Словарь терминов маркетинга [Электронный ресурс]. – [Б. г.]. – Режим доступа: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary).

32. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие [Электронный ресурс] / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2007. – 127 с. – Режим доступа: <https://scicenter.online/managementa-osnovyi-scicenter/organizatsionnaya-kultura-uchebnoe-posobie.html>.

33. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям: Учеб. пособие [Электронный ресурс] / В.М. Шепель. – М.: Народное образование, 2002. – 576 с. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/124824>.

34. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия [Электронный ресурс] / Н.В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 2. – С. 12-24. – Режим доступа: <https://www.kadrovik.org/algoritm-razrabotki-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>.

35. Мешков А.Ю. Группы методов формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс] / А.Ю. Мешков // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2014. – Т. 6. – № 4. – С. 92-102. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gruppy-metodov-formirovaniya-korporativnoy-kultury>.

36. КИНОЗАЛ.ТВ [Сайт]. – Режим доступа: <https://http://kinozal.tv>.

37. КиноПоиск: Проект компании Яндекс [Сайт]. – Режим доступа: <https://www.kinopoisk.ru>.

38. КИНО-ТЕАТР.РУ [Сайт]. – Режим доступа: <https://www.kino-teatr.ru>.

39. Inplace (Инплэйс): Сайт об атмосфере в компаниях [Сайт]. – Режим доступа: <https://inplacers.ru>.

40. Pepsico [Сайт]. – Режим доступа: <https://www.pepsico.ru>.

41. RAEX-Аналитика (РАЭКС Аналитика) [Сайт]. – Режим доступа: <https://raex-a.ru>.

42. Pepsico [Web site]. – Mode of access: <https://www.pepsico.com>.