

Технологии создания и развития корпоративной культуры

Важность корпоративной культуры в современных междисциплинарных исследованиях, в теории и практике PR не оспаривается. Там, где работник фирмы или предприятия не удовлетворен по различным причинам, там создается риск и угроза репутации и имиджу предприятия. Мы все еще сталкиваемся со служащими, которые не вызывают в нас желания встречаться с ними, а значит и с товаром либо услугами, во второй раз.

При чтении материалов о корпоративной культуре, особенно электронных [1], складывается впечатление, что ее создание решит проблему организации внутренней среды предприятия в позитивном ключе. Что достаточно ввести дресс-код, написать миссию, организовать праздник «День рождения предприятия» и заинтересованный, пекущийся об имидже и репутации предприятия сотрудник «в кармане». Так ли это?

Корпоративная культура, в таком понимании пришедшая к нам из западного менеджмента, относится к искусственным конструктам, ведь «руководитель предприятия, который стремится к планомерному развитию своего дела, заботится о физическом и духовном благополучии сотрудников, **должен насаждать** (выделено нами – Л.К.) определенные культурные атрибуты внутри коллектива» [2]. Бесспорно, руководитель задает стандарты поведения, определяет внутреннюю политику на предприятии, от него зависит очень многое. Руководитель даже может «насаждать культуру», но, очевидно, что он столкнется со спектром реакций: «1) уступка – тип подчинения социальным нормам, когда человек не приемлет их, но приводит свое поведение в соответствии с ними, чтобы избежать наказания и получить

социальное одобрение; 2) одобрение – тип подчинения социальным нормам, когда человек с ними полностью согласен; 3) идентификация – тип подчинения социальным нормам, при котором человек повторяет действия ролевой модели» [3, с. 41]. На наш взгляд, в этой классификации не учтены реакция игнорирования, где социальным требованиям объявляется «партизанская война», и протест, при котором сотрудник активно противопоставляет себя социальной норме. Степень принятия ценностей корпоративной культуры – от формального до эмоционального, бессознательного и автоматического – есть проблема для руководителя и технологическая задача для PR-специалиста, которую он решает совместно с кадровой службой, с HR-менеджером.

В понимании корпоративной культуры существует два кардинально различающихся подхода: рационально-прагматический, в котором руководитель рассматривается как лицо, формирующее или селектирующее культуру, и феноменологический, где корпоративная культура понимается и анализируется посредством интерпретации ее проявлений, где она – суть организации, то, чем она по существу является [4; 5]. Отсюда следует, что и проблема предполагает различные технологические решения.

Напомним, что «технология – это система последовательно осуществляемых действий, операций, процедур, которая позволяет получать определенный запланированный результат относительно независимо от изменений ситуации и конкретного содержания отдельной операции» [6, с. 208]. Согласно первому подходу, где корпоративная культура рассматривается «как фактор максимизации эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда», технология ее формирования происходит в четыре этапа: 1) определение миссии организации, базовых ценностей; 2) формулирование стандартов поведения членов организации; 3) формирование традиций организации; 4) разработка символики [1].

Феноменологический подход, по утверждению Могутновой Н.Н., Тощенко Ж.Т., к корпоративной культуре в России развит мало из-за его трудоемкости. Организация в этом понимании предстает как «система ценностей и представлений, задающих определенным образом рамки индивидуального поведения», а технологическое решение заключается «в формировании индивидуального и организационного репертуара восприятия и проявления культуры» [5, с. 4]. Корпоративная культура здесь – «разделяемый членами организации набор значений, смыслов, ритуалов, мифов и идеологических установок, позволяющих лицам интерпретировать и конструировать ситуацию. *Это продукт уникальной истории организации, неповторимого сочетания проблем, с которыми она сталкивалась в процессе своего развития* (выделено автором – Л.К.)» [5, с. 5]. В этом случае сама организация является частью культуры общества. Таким образом, технология в этом случае должна имитировать естественные процессы «культурообразования», где целью является формирование корпоративного мировоззрения, мировосприятия и даже мироощущения.

В некотором смысле получается, что применение технологии здесь представляется избыточным, так как сам факт существования организации означает существование корпоративной культуры. На наш взгляд, формирование и развитие корпоративной культуры в этом случае является частью стратегического планирования деятельности предприятия, в котором каждому пункту плана должен соответствовать план PR-мероприятий, направленных и на внутреннюю общественность также. Задача PR-специалиста заключается в изучении истории предприятия, в понимании сложившихся норм и ценностей с целью определения возможных следствий для репутации и имиджа организации, и далее, в разработке стратегий позиционирования предприятия во внешней и внутренней среде с учетом полученной информации. Поэтому первым этапом технологии развития уже существующей корпоративной культуры является диагностика ее состояния, выявление «слабых звеньев» и причин их возникновения.

На основе уровневого строения корпоративной культуры, предложенного Могутновой Н.Н., Тощенко Ж.Т., мы сформировали анкету и опросили студентов отделения СО АлтГУ. Всего в анкетировании приняли участие 31 человек: 24 студента 3 курса и 7 человек – 4 курса.

Первым уровнем в структуре корпоративной культуры является уровень **артефактов**, в который включается внешний вид здания, офиса, др. помещений; внешний вид сотрудников дресс-код; символика организации: логотип, фирменные цвета, оформление документов, рабочих мест и т.д.; система коммуникации организации; специальные документы, в которых описаны миссия, ценности, стандарты корпоративной этики.

Внешний вид здания (АлтГУ), кафедр, др. помещений предлагалось оценить по пятибалльной шкале: из 31 человека на 5 баллов оценили 3% опрошенных, на 4 балла – 50 %, на 3 балла – 41%, на 2 балла – 6 %.

Внешний вид сотрудников (и студентов, и преподавателей) также предлагалось оценить по пятибалльной шкале: на 5 баллов оценили 16 % опрошенных, на 4 балла – 68 %, на 3 балла – 16 %.

Дресс-код предлагалось оценить по критерию положительной/отрицательной оценки: нравится, не нравится, нужно было прокомментировать, что именно нравится/не нравится. 17 опрошенных (55%) ответили, что дресс-кода на отделении СО нет, ответ «нравится» дали 12 человек (39%), не нравится - 1 человек, носит рекомендательный характер – 1 человек. Ответы сопровождалась комментариями «дресс-кода нет, но нравится, что носят преподаватели», «нет и не надо», «нет, и это хорошо».

Символика отделения СО получила разноплановую оценку: не нравится *логотип* 16% опрошенных; нейтрально относятся 6%; нравится – 32%. Остальные 48% дали качественную и развернутую оценку: «логотип нравится, но редко демонстрируется, поэтому плохо узнаваем»; «нравится, но символика не расшифровывается преподавателям и студентам»; «графика интересна, но цвет мрачный»; «оригинальный», «устраивает», «нравится, но нужно побольше цветов». «Не запоминается», «не яркий, нужен более

креативный», «неинтересный», «не нравится, так как выглядит древним» – такие ответы содержали негативную оценку этого элемента символики отделения СО. *Фирменные цвета* опрошенные оценивали следующим образом: «не помню», «не знаю», «мрачно», «можно поярче», «удовлетворительно», «нужны более насыщенные, оригинальные цвета», «неудачные», «скучновато-грустновато», «цвета не теряются при черно-белой печати». *Оформление документов* все опрошенные оценили положительно, однако *оформление рабочих мест* – аудиторий – опрошенные оценили как неудовлетворительное; было отмечено, что кафедра СО уютная и хорошо оформлена.

В системе коммуникации ведущими каналами были заявлены устная, письменная, электронная коммуникации (78% опрошенных), в числе других были названы межличностное общение, презентации на компьютере, объявления, телефон, корпоративный сайт perchik.asu.ru был отмечен тремя опрошенными как недействующий канал распространения информации (остальные 28 опрошенных о нем не упомянули), 1 человек заявил, что все действующие каналы неэффективны.

Со специальными документами, в которых описаны миссия, ценности, стандарты корпоративной этики отделения СО АлтГУ студенты не знакомы, не знают таковых, «существуют только общеузовские документы», «если и есть такие документы, то они не афишируются».

Второй уровень корпоративной культуры – уровень **ценностей**. Анкета включала вопросы о миссии организации, ее целях, правилах и нормах поведения сотрудников, вопрос об истории и ключевых событиях организации, легендарных личностях и их чертах, мифах, легендах и ритуалах и об отношении к ним, вопрос о традициях и отношении к ним.

На вопрос о *миссии организации* все респонденты ответили, что миссия им «не знакома», «миссия отсутствует», «не знаю, но могу догадываться».

Цели отделения СО как подразделения ФФ АлтГУ разделяет 22 студентов, что составляет 71%, не знает целей, не знакомы 7 человек – 23 %, частично разделяет – 1 человек, не разделяет – 1 человек.

На вопрос о том, следуют ли они *правилам и нормам поведения* в данной организации 16 опрошенных ответили «следуют», что составляет 52%, «в зависимости от ситуации» 7 человек – 23 %, имеют свои, индивидуальные нормы поведения, на которые и опираются 6 человек – 19%, у 2 человек (оставшиеся 6 %) ответ вызвал затруднение.

Историю создания и развития СО АлтГУ и ключевые события в этой истории не знают или плохо знакомы 10 опрошенных, что составляет 32 %, знают только год создания специальности (кафедры), помнят о юбилее 9 человек – 29 %, другие ответы (39%) были развернутыми: «кафедра – одна из старейших в России», «самая молодая кафедра в истории ФФ», «плохо знакома, но знаю, что было яркое начало – талантливые преподаватели, дух новаторства, авантюризма», «выделение отделения СО: сначала одна кафедра, потом объединение с кафедрой теории коммуникации и создание отделения СО», «основала специальность Огарь И.В., сначала под эгидой факультета журналистики, затем – филологического факультета», в последнем случае ответ содержит ошибочные сведения (специальность «журналистика» существовала до создания факультета в рамках ФФ). В качестве ключевых событий истории были названы «День политконсультанта», «Дни PR на Алтае», создание проекта «PR-Охота!», сотрудничество с РАСО, присуждение грамот и дипломов.

Вопрос о *легендарных личностях* и их не менее легендарных качествах оказался наиболее интересным для респондентов, практически все дали подробные и развернутые ответы. 19 человек (61%) человеком-легендой назвали зав. отделением СО Гундарина М.В. Характеризовали его студенты следующим образом: «профессионал», «гуру, умный, творческий человек», «харизматичность, коммуникабельность, юмор», «близкий контакт со студентами, доброжелательный человек», «человек, который все знает о

PR», «разносторонне развитый», «отличный практик, может многому нас обучить», «активный, известный на уровне Барнаула деятель, поэт, политтехнолог, зав. отделением», «коммуникативность, компетентность во всех сферах», «вождь», «активен как в общественной жизни, так и в университетской», «ценится его практический опыт, широко известен в кругах журналистов, политических и общественных деятелей». Легендарными личностями были также названы Огарь И.В. – основательница специальности, Макарова Е.В. – «обаятельная, все ее любят», Куликова С.Н. – «напористость, новаторство, инициативность», Качесова И. Ю. – «умная и справедливая», Буланичев А.В. – «забавный, одаренный пиарщик», Чувакин А.А. – «основоположник специальности», Голобородова Т.Н. – «победитель в битве за «отделение СО», Кузнецова Н.А., Копчева В.В. «Все преподаватели – легенды», «все легендарны по-своему» – еще один вид ответов.

На вопрос о мифах, легендах и об отношении к ним ответы распределились следующим образом: «не помню», «не знаю» – 15 ч. (48%), «у каждой группы/курса свои» – 2 ч. (6 %), «их огромное количество, все не опишешь» – 3 человека (10 %), «закончил Гундарин московский вуз журналистики и решил на родную землю вернуться», «миф об экзамене по русскому языку» по одному ответу, остальные 9 человек затруднились ответить.

С ритуалами отделения СО большая часть респондентов не знакома, многие студенты в ритуалы включали традиционные мероприятия, проводимые на отделении, хотя в анкете было дано определение («ритуал – воспроизводимая в определенной и строго соблюдаемой обстановке последовательность действий, носящих сакрализованный характер»). «Вручение полудипломов», «награждение лучших студентов», «PR-чай, забытый ныне и брошенный», «посвящение» - другая часть ответов.

Традиции для опрошенных – это традиционные мероприятия, события как студенческой жизни: посвящение в студенты, медиана, выпускной, дни

рождения коллективов, так и PR-события: «Дни PR на Алтае», «PR-Охота!». Были названы также и общефакультетские и общеуниверситетские традиционные мероприятия: конкурсы на иностранном языке, день ФФ, КВН, спортивные соревнования. «На каждом мероприятии выступает Гундарин», «здорово, что на кафедре СО есть фото всех преподавателей, в том числе и тех, кто преподавал раньше» – традиционные с точки зрения опрошенных факты.

Большая часть респондентов положительно относится к традициям, считает, что они «заряжают позитивом», «дают возможность студентам проявить себя и получить опыт в организации мероприятий», «позволяют студентам продемонстрировать свои таланты и способности», «помогают студентам знакомиться друг с другом ближе», «сплачивают коллектив», «так веселей, интересней», «сближают студентов и преподавателей», «поддерживают корпоративный дух», «студент чувствует себя частичкой университета».

Следующая часть ответов содержала комментарии критического характера: «отношения к традициям положительное, но часто уровень подготовки оставляет желать лучшего», «отношение положительное, но хотелось бы, чтобы организация этих мероприятий была качественной», «отношение амбивалентное, так как проведение часто шаблонно (о посвящении в студенты), «отношение положительное, но необходимо четче разрабатывать программу проведения», «отношение положительное, но надо еще больше и активней вовлекать студентов», «положительное, но мало подобных мероприятий», «на этих мероприятиях становится скучно, нет стимула».

Третий уровень корпоративной культуры – **мотивационный**. Анкета включала вопросы о том, каковы условия труда в организации (отличные; хорошие; удовлетворительные; неудовлетворительные); каковы отношения в коллективе (отличные; хорошие; удовлетворительные; неудовлетворительные); какова система поощрения на отделении:

материальная (премирование, социальные льготы, система скидок), нематериальная (благодарности, грамоты, повышение в должности, престижные командировки и т.д.). Вопросы «довольны ли Вы системой поощрения, если нет, то каких форм поощрения не хватает на Вашем предприятии?» завершали анкету.

Условия труда как «хорошие» оценили 17 человек, что составило 55 %, «удовлетворительно» поставили 14 человек – 45 %.

Отношения в коллективе «отличные» у 16% опрошенных, «хорошие» у 71%, «удовлетворительные» – у 14%.

Систему поощрения на отделении СО охарактеризовали следующим образом: как *нематериальную* определили 13 человек (42%): «нематериальная, не хватает материального поощрения», «поощрения нематериальные, не хватает денег от АлтГУ на поездки в другие вузы страны», «нематериальная: путевки, грамоты, довольна», «нематериальная – благодарности, грамоты, не хватает престижности, материального поощрения», «наверное, только грамоты – отклик советских времен», «в основном поощрение нематериальное – общественное признание, признание в научном, студенческом сообществе». Как *смешанную систему* определили 15 человек (48%): «и материальная, и нематериальная, отношение положительное», «материальная – стипендия обычная/повышенная, нематериальная – грамоты, дипломы», «пока только грамоты получала, есть награды за звание лучшей группы – поездки, и это здорово», «материальная – стипендии, нематериальная – благодарности, грамоты, путевки на базы отдыха, система поощрения удовлетворительна, но материальная составляющая должна быть выше». Как *материальную* определил один человек, еще один отказался отвечать, «системы поощрения нет, если не брать в расчет грамоты» – один человек.

Отношение к системе поощрения высказывалось в 51% анкет. Выше приведены ответы, где она оценивалась критически, указывалось на недостаточно развитую часть материального стимулирования.

«Удовлетворен», «доволен» - так ответили 9 человек – 29% от общего числа опрошенных.

Таким образом, о состоянии корпоративной культуры отделения СО АлтГУ можно сделать следующие выводы: слабо развитыми элементами, элементами, нуждающимися во внимании, являются: 1) **на уровне артефактов** состояние рабочих мест (аудиторий), возможно их оформление элементами фирменной символики; дресс-код, введение которого, к примеру, на традиционных мероприятиях позволяло бы чувствовать студентам (и преподавателям) свою принадлежность к отделению СО АлтГУ, повысило бы узнаваемость символики; документы, содержащие описание миссии, ценностей, стандартов корпоративной этики. Что касается последнего, то, очевидно, что идеология получаемой профессии, составляющая **уровень ценностей** корпоративной культуры, существует на отделении, прежде всего, в виде образа профессионала в PR – легендарной личности, воплощаемой в М.В. Гундарине, а также в традиционных PR-мероприятиях – «Дни PR на Алтае», «День политконсультанта» и «PR-Охота!». Анализ стандартов профессиональной PR-этики, а также концепций уже проведенных традиционных мероприятий, более глубокий анализ образа PR-специалиста позволил бы создать документ, содержащий описание идеологии корпоративной культуры, действительно, в настоящем времени разделяемой всеми членами коллектива. Создание новых ритуалов и поддержание существующих – прием, приобщающий к идеологии будущих членов организации.

История создания и развития СО АлтГУ, на наш взгляд, компонент, особенно нуждающийся во внимании, так как, как сказано выше, сама корпоративная культура в феноменологическом прочтении *«продукт уникальной истории организации, неповторимого сочетания проблем, с которыми она сталкивалась в процессе своего развития»*. Ее незнание, искажение фактов лишает организацию ее «лица», индивидуальности, что,

безусловно, отразится на положении специальности на рынке образовательных услуг.

Мотивационный уровень, на взгляд студентов, нуждается в усилении материальной составляющей – премий, поездок, подарков. На наш взгляд, система поощрения должна стать именно системой, то есть совокупностью продуманных, взаимосвязанных и регулярно реализуемых способов, в конечном итоге направленных на повышение конкурентоспособности будущих выпускников СО АлтГУ.

Библиографический список

1. <http://corpculture.ru/content/rossiiskaya-literatura>
2. <http://litvak.ru>
3. Берн, Ш. Гендерная психология. Законы мужского и женского поведения / Ш. Берн. – СПб, 2007.
4. Могутнова, Н.Н. Типы корпоративной культуры на современных предприятиях / Н.Н. Могутнова // Авт. на соиск. степ. канд. соц. наук. – М., 2007.
5. <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2005-4/mogutnova.pdf>
6. Управление персоналом предприятия. – М., 2002

PR в изменяющемся мире: сборник статей/ под ред. М.В.Гундарина, Ю.В.Явинской. – Барнаул: Изд-во Алт. Ун-та, 2008. – Вып. 6.