

*Жигалова Наталья Григорьевна,
Алтайский государственный технический университет*

PR как технология формирования организационной культуры

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди и их деятельность.

Овладение новыми управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах¹. В современном социогуманитарном знании выделяют наряду с традиционными типами организационных культур (органической, бюрократической и предпринимательской) новый – партисипативный тип, характеризующийся демократической и диалогово-знаниевой доминирующими управленческими формами. В этом смысле демократический элемент партисипативной культуры нацеливает управленческое звено на отбор целей деятельности организации, согласующихся с законами и нормативами, чтобы деятельность организации была легитимной; обуславливает поиск паритета между интересами и представлениями большинства работников в организации, не ущемляя интересы и представления меньшинства.

Существенное различие между органическим, предпринимательским, бюрократическим и партисипативным типом организационных культур фиксируется исходя из трех основополагающих параметров организации: способ выделения лидера и процесс принятия решения; правила распределения ответственности и закрепления функций; место и роль интересов конкретного человека в жизнедеятельности организации².

Обычно корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемый всеми членами коллектива и задающий общие рамки поведения. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных работников на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современная организация, как правило, представляет собой сложный комплекс поликультурных образований. Все это дает основание выделять наряду с гуманистическим подходом к управлению корпоративный (организационно-культурный) подход.

Корпоративный подход к управлению персоналом, как и сама корпоративная культура, является комплексом допущений, предположений о том, что целесообразно (полезно) для организации в области работы с персоналом. Такой свод правил создается внутри каждой организации в процессе длительного периода проб и ошибок и часто предопределяется

прошлым опытом, установками собственников и управляющих организацией. Социологический анализ комплекса действий руководства в отношении персонала дает возможность реконструировать основополагающие представления руководства об организации (метафору организации) и предопределяет подход к управлению ее персоналом. Так, экономический подход к управлению содержит метафору организации как механизма, концепцию управления персоналом рассматривает как использование человеческих ресурсов, а основные задачи управления персоналом состоят из отбора способных работников, стимулирования, нормирования труда. Органический подход определяет метафору организации: во-первых, как личности, и тогда осуществляет управление персоналом через изучение и удовлетворение специфики потребностей, во-вторых, как мозга, тогда возникает руководство человеческими ресурсами с такими задачами управления, как обучение персонала в плане углубления его специализации и универсализации, создания условий для максимальной самоорганизации сотрудников. Гуманистический подход использует представление об организации как о культуре, а о человеке – как о существе, развивающемся в рамках определенной культурной традиции. Поэтому при гуманистическом подходе управление персоналом формулируется как концепция управления человеком, а основные задачи управления персоналом - это адаптация, развитие культуры организации – задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

Как отмечает В. Маслов, гуманистический подход является попыткой преодолеть кризис управления фирмой и персоналом. Этот подход исходит из концепции управления человеком (а не только работником) и представления об организации как культурном феномене. Если экономический и органический подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (его можно назвать организационно-культурным) показывает, как создается организационная действительность и как можно влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии. При этом разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей среды³.

В теории организаций, развивающейся на стыке различных наук и направлений, можно выделить три основных позиции по проблеме формирования организационной культуры:

1) это продукт «естественного развития» организации, естественного в том смысле, что она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний (эволюционистская модель культуры);

2) это «искусственное» изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (целерациональная модель культуры);

3) это «смешанная», естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанно-жизненные процессы (модели корпоративной и гражданской культур).

Рассматривая место организационной культуры в обществе,

отечественные социологи отмечают следующее: организация вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой или организационной культуры. Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом, испытывает воздействие со стороны национальной культуры. Организационная культура, в свою очередь, влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд⁴.

Шольтс К. считает, что корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения. По мнению Виханского О. и Наумова А., организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организаций и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Е. Малинин дает следующее определение организационной культуры: это «система разделяемых трудовым коллективом ценностей, верований, убеждений, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности». Организационная культура выражает уровень социальной ориентации и профессиональной зрелости трудового коллектива – руководителей и исполнителей – в процессе достижения целей организации.

Спивак В. под организационной культурой понимает сферу, атмосферу, все, что нас окружает, с чем мы имеем дело на работе⁵. Как набор ценностей рассматривают организационную культуру Шейн Э. и Рюттингер Р.⁶. Шейн Э. считал, что формы организационной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: агрессивность внешней среды и внутренняя дезинтеграция⁷. Чтобы организация функционировала как единое целое, ей необходимо выполнять две основные функции – адаптация и выживание во внешней среде и внутренняя интеграция. Интеграция рассматривается как создание эффективных деловых отношений среди подразделений, групп и сотрудников организаций, как увеличение меры участия всех сотрудников в решении проблем организации и поиски эффективных способов ее работы. Структура организационной культуры включает в себя следующие компоненты: 1) убеждения – представление работника о том, что является правильным в организации; 2) ценности, доминирующие в организации, определяют, что нужно считать важным в организации. Они включают в себя заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др. Питерс Т. и Уотерман Р., исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили успех предприятия; 3) нормы – это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им

себя вести и что от них ожидают. Они не зафиксированы в письменной форме, а либо передаются устно, либо выражаются отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают такие моменты в деятельности организации, как отношения руководитель-подчиненный, честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах интересов, получение и использование информации о других организациях, политическая деятельность внутри организации, использование ее ресурсов и т.д.; 4) поведение – ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении); 5) психологический климат – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней.

Ни один из этих компонентов по одиночке не представляет культуру организации. Они могут дать представление об организационной культуре только все вместе. Таким образом, организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих нормы их поведения. Они могут быть не четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия работников и в значительной мере влияют на ход выполнения работы и характер жизнедеятельности организации. В отличие от организационной культуры, возникающей естественно, корпоративная культура поддерживается не только естественным ходом жизни, но и сознательными усилиями людей как образцы деятельности и взаимоотношений. Корпоративная культура – это основной компонент в достижении организационных целей, повышение эффективности организации и управления инновациями. Главная цель корпоративной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом. Корпоративная культура способна как помогать организациям, формируя обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового, так и работать против организации, создавая барьеры, препятствующие выработке и реализации корпоративной стратегии. Эти барьеры включают сопротивление новому и неэффективные коммуникации.

Современные исследователи отмечают, что за рубежом существует множество подходов к анализу организационной культуры предприятия:

1. Культура предприятия рассматривается как субкультура, в которой находят свое выражение все основные элементы культуры общества: представления, символы, ценности, идеалы, образцы поведения (Мишон С., Штлерн П.). В этом случае культура предприятия прямо зависит от фундаментальных идей, ценностей, символов и образцов поведения всего общества.

2. Представители структурно-функционального анализа рассматривают

культуру как одну из подсистем в общей системе предприятия, выполняющую функцию адаптации предприятия к окружающей среде и идентификации персонала предприятия. Причем культурная подсистема наиболее важная, поскольку она объединяет все другие подсистемы.

3. С позиций стратегического анализа культура организации рассматривается как процесс становления и развития духовной основы жизнедеятельности организации (Е. Штейн). Сама организация трактуется через определенный способ постановки и ведения дела (предпринимательской деятельности). Тогда организационная культура предстает как специфическая, характерная только для данной организации система связей, действий, взаимодействий и взаимоотношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

4. Организационная культура предприятия как культура ценностей (Лемэтр Н.). В этом случае организационная культура предприятия рассматривается как система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми работниками. Ведущую роль в культуре предприятия играют организационные ценности (предметы, процессы и явления, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся ценностями большинством работников). Главными организационными ценностями являются: цели деятельности предприятия; устойчивые отношения со стабильным заказчиком, максимальная экономическая эффективность, получение прибыли; количественный и качественный уровни социальной политики предприятия; дисциплина работников предприятия, их ответственность и надежность как стабилизирующие ценности; новаторство, инициативность, творчество персонала – это динамизирующие ценности, ценности развития или внутриорганизационные.

На каждом предприятии эти организационные ценности имеют свои модификации. Определенные организационные ценности приобретают характер важнейших принципов, становятся философией предприятия, его миссией. В этом случае проявляется способность управленческого звена предприятия разрабатывать миссию как условие эффективности предприятия, залог его процветания. Формирование миссии предприятия направлено на создание его имиджа и для окружающей внешней среды, и для персонала предприятия. Среди ряда определенных принципов философии предприятия, выделяется, как правило, один, который становится рекламным слоганом (девизом) предприятия. основополагающие принципы предприятия руководство доводит до сведения сотрудников, используя приемы и формы ознакомления, обучения и разъяснения персоналу (особенно вновь нанятому) смысла этих принципов. Большое значение в распространении основополагающих принципов культуры предприятия отводится ознакомлению персонала с историей предприятия, поскольку здесь с позиций прошлого мотивируется деятельность персонала в настоящем.

Важное место в процессе функционирования культуры предприятия

занимает проводимая его руководством кадровая политика. Она проявляется в отборе персонала по принципу: сможет ли претендент в силу своих личных возможностей и способностей, своих ценностей разделять ценности данного предприятия. В тесном взаимодействии с ценностным аспектом культуры предприятия находится ее знаково-символическая составляющая. Культура предприятия проявляет себя через знаки и символы следующего порядка: мифология (система словесных символов) и обряды (система символов и действий) на предприятии. Мифы на предприятии – это метафорические истории, анекдоты, обычно связанные с основателями предприятия, руководством или героями организаций, чтобы в образной форме донести до персонала ценности предприятия. Приведение мифологии в движение, превращении ее в факт социального общения осуществляется в виде обрядов и ритуалов (торжественных собраний, обрядов посвящения и проводов, изменение статуса индивида, совместные обеды). Их цель: формирование чувства «мы» – социально-психологического механизма идентичности работников с предприятием, чувство сплоченности и гордости за свою принадлежность к данному предприятию. К знаково-символической системе культуры предприятия относятся стиль одежды, знаки отличия и статуса, награды. Все это является совокупностью средств внеэкономического стимулирования эффективной деятельности предприятия.

Следует заметить, что главной теоретико-практической проблемой организационной культуры современного предприятия является проблема культурной идентификации персонала, дифференцированного по социально-ролевому принципу (рабочие и работодатели, служащие различных рангов), по принципу формальных внутриорганизационных структур и подразделений и неформальных групп, формирующихся на основе личных симпатий и связей. В успешно функционирующих организациях организационная культура этих разносторонних статусно-ролевых, формальных и неформальных групп имеет единый, идентифицирующий, объединяющий вектор. Если происходит разбалансирование этого вектора организационной культуры на предприятии, то нарастают конфликтогенные факторы. Инновационный аспект изучения управленческого опыта по проблеме организационной культуры предприятия, наблюдается в виде фрагментов организационной культуры, которые формализованы в каком-либо виде, представлены как артефакты. Это официально провозглашенная философия предприятия, миссия и цели, его структура, технология и стиль управления, система оплаты и стимулирования труда, различные коллективные мероприятия и ритуалы. Труднее поддаются изучению неформальные аспекты организационной культуры: неписанные, но общепринятые правила, нормы, традиции поведения, межличностного общения, отношение к труду, собственности и организации в целом.

Для российских предприятий с точки зрения концепции управления персоналом реально предположить, что организационная культура разрабатывается в рамках и экономического, и организационного, и аспектов гуманистического подходов, а поэтому современное российское успешное

предприятие можно рассматривать как полистилевую культурную организацию, где реализуются задачи и формы управления и ПР-работы как разные, несовпадающие задачи и формы. Следовательно, для российских предприятий необходим либо отдельный специалист по ПР-работе, либо отдел, либо сектор, либо службы выполняющие функции внутрифирменной ПР-деятельности.

Литература:

1. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2002.
2. Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО. – 2000. – № 10.
3. Маслов В.О. О стратегическом управлении // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5.
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М., 2001.
5. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб., 2001.
6. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М., 1992.
7. Шейн Э., Организационная культура и лидерство. – СПб., 2002.

Опубл. в сб.: PR в изменяющемся мире: региональный аспект: Сборник статей. / Под ред. М.В.Гундарина. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2005. – Вып.2.