

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**имени М. В. Ломоносова**

---

**Диссертационный совет Д 501.001.02**

На правах рукописи

**Болдырев Дмитрий Александрович**

**PR как индикатор культуры управления современной  
промышленной корпорацией**

Специальность 22.00.08 - Социология управления

Автореферат  
диссертации на соискание учёной степени  
кандидата социологических наук

**ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ  
БЕСПЛАТНЫЙ  
ЭКЗЕМПЛЯР**

Москва-2004

Работа выполнена на кафедре социологии управления  
факультета государственного управления  
Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова

**Научный руководитель** - доктор философских наук, профессор  
**Клементьев Дмитрий Сергеевич**

**Официальные оппоненты:** доктор социологических наук, профессор  
**Коломиец Виктор Петрович**

кандидат социологических наук  
**Блохина Светлана Владимировна**

**Ведущая организация** - Московский Гуманитарный Университет

Защита состоится 24 февраля 2004 года в \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.02 в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова по адресу: 119899, Москва, Воробьевы горы, МГУ, 1-й гуманитарный корпус, ауд. \_\_\_\_\_

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки им. А. М. Горького МГУ им. М. В. Ломоносова (1-й гуманитарный корпус).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2004 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
Доктор философских наук, профессор

А. Г. Маслова

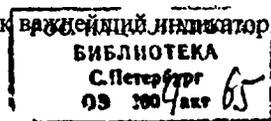
## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Появление и развитие в России частных промышленных корпораций поставило перед их руководством целый ряд проблем в сфере управления, от решения которых зависит эффективность их деятельности.

Одной из важнейших проблем явилась необходимость поиска новых подходов к управлению персоналом данных корпораций в целях повышения эффективности его деятельности. Формирование и развитие промышленных корпораций в 90-е годы 20 века, характеризовавшееся перedelом собственности, захватом частных предприятий, недовольством персонала компаниями условиями работы, показало необходимость поиска путей сплочения сотрудников вокруг корпорации, объединения их едиными ценностями и нормами работы, повышения мотивации их деятельности, как залога успешного развития компании. Отсутствие данных мероприятий нередко приводило к потере компаниями своих конкурентных позиций.

Одним из основных методов повышения эффективности деятельности персонала современных корпораций, закрепления желаемых ценностей и норм работы, сплочения персонала является управление и развитие данными компаниями своей корпоративной культуры, чему уделяется большое внимание за рубежом. В то же время, особенности развития сферы бизнеса и предпринимательства в России, новизна понятия корпоративной культуры для российских промышленных корпораций и недостаток практических знаний о методах и технологиях управления данной культурой делают невозможным и неэффективным слепое копирование подходов к управлению культурой, применяемых иностранными корпорациями. В этих условиях на первый план выходит вопрос об общих методиках и конкретных методах управления данной культурой российскими промышленными, корпорациями которые будут эффективны и наиболее применимы в современных российских условиях.

Решение задач в сфере управления предполагает использование компаниями целого комплекса управленческих методик и технологий. Одной из основных методик, позволяющей оценить и решать целый комплекс задач, стоящих перед компанией, являются «связи с общественностью», представляющие собой способ выстраивания отношений с широким кругом общественности и элемент системы управления компанией. Это дает основание рассматривать «связи с общественностью» как важнейший индикатор культуры



управления современной компанией и, прежде всего, в сфере управления персоналом компании. Первостепенное значение PR имеют и в процессе управления культурой промышленной корпорации.

Вопросу определения роли «связей с общественностью» в управлении культурой современной промышленной корпорации, а также определению системы конкретных PR-технологий, эффективных с точки зрения формирования и управления культурой российских промышленных корпораций, и будет посвящено данное исследование.

**Степень разработанности проблемы.** Зарубежная научная мысль уделяла и уделяет большое внимание разработке темы корпоративной культуры в деятельности компании и различным аспектам данной проблемы.

Интерес зарубежных исследователей к данной проблеме выразился в появлении большого числа различных определений корпоративной культуры. Свои определения предлагают Томпсон и Стрикленд,<sup>1</sup> М. Мескон,<sup>2</sup> Уильям Оучи,<sup>3</sup> Смирнич и Килман,<sup>4 5</sup> Дункан,<sup>6</sup> Гальярди,<sup>7</sup> Сате,<sup>8</sup> Дил и Кеннеди,<sup>9</sup> Ч. Хэмпдэн-Тёрнер,<sup>10</sup> Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич и Д. Х. Доннелли-мл,<sup>11</sup> Дж. С. Отт<sup>12</sup> и целый ряд других исследователей.

Ряд исследователей отмечает необходимость действенного управления культурой компании, как фактором, от которого, во многом, зависит её эффективность. У. Оучи подчёркивает, что в компаниях типа «Z» есть своя особенная культура, где ценностями являются долгосрочная занятость, доверие, тесные личные взаимоотношения и отношение компании к своему персоналу. Чтобы в компании были такие ценности, необходима постоянная работа по их внедрению и поддержанию. А так как эти ценности в значительной мере и

<sup>1</sup> Стрикленд А. Дж., А. А. Томпсон «Стратегический менеджмент», М., «Банки и биржи», 1998, стр. 95.

<sup>2</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М., «Дело», 1992, стр. 103-104.

<sup>3</sup> Оучи У. «Методы организации производства. Теория Z. Японский и американский подходы», М., «Экономика», 1984, стр. 144.

<sup>4</sup> Smirnich D. «Concept of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 1989, v. 28, pp. 339-358.

<sup>5</sup> R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Sepra and associates «Gaining Control of the Corporate Culture», San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 13.

<sup>6</sup> Дункан Д.У. «Основополагающие идеи в менеджменте», М., «Дело», 1996, стр. 235.

<sup>7</sup> Gagliardi P. «The creation and change of organizational cultures: a conceptual frame work», *Organization Studies*, 1986, №2, p. 38.

<sup>8</sup> Sathe V. «Some Action Implications of the Corporate Culture Organizational», *Organizational Dynamics*, 1983, v. 12, № 2, pp. 5-23.

<sup>9</sup> Deal T., Kennedy A. «Corporate Culture: the Rites Rituals of Corporate Life», Reading, Mass: Addison-Wisley, 1982, p.10.

<sup>10</sup> Ch. Hampden-Turner «Creating Corporate Culture», Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1990, p.1.

<sup>11</sup> Гибсон Д. Л., Д. Иванцевич, Д. Х. Доннелли-мл. «Организации: Поведенсис. Структура. Процессы», 8-е издание, М., Инфра-М, 2000, стр. 55.

<sup>12</sup> Ott J. S. «The Organizational Culture Perspective», Monterey, California, Brooks/Cole, 1989, p. 15.

составляют культуру компании, необходимо постоянное и эффективное управление этой культурой.<sup>13</sup> А. Вайсман говорит о том, что управление культурой компании имеет важное значение со стратегической точки зрения. Складывающаяся годами развитая корпоративная культура предприятия сильнее, даёт ему больше, чем его физические возможности. В будущем эффективными станут те компании, которым удастся создать долговременные конкурентные преимущества благодаря разработке и управлению культурой компании.<sup>14</sup> Г. Эмерсон отмечает, что размеры организационной структуры – это не единственный фактор, влияющий на эффективность организации. Принципы, по которым организован труд, а также люди, которые выполняют работу, оказывают влияние на эффективность работы компании и величину издержек. П. Фрост подчёркивает важность учёта во всевозможных организационных структурах субъективных аспектов. Менеджеры должны принимать во внимание неоднозначное восприятие каждым сотрудником событий в данной организации. Для этого им необходимо лучше понимать природу человеческих поступков и овладеть нетрадиционными способами постижения субъективной стороны организационного поведения.<sup>15</sup> Д. Хиршлейфер говорит о том, что культура компании воспитывает отношение работников к труду, формирует ощущение достоинства человека.<sup>16</sup> Д. Клеммер отмечает, что современные рабочие не выглядят, не думают и не действуют так, как в прошлом. К каждому теперь нужен свой подход – чтобы добиться успеха, менеджеры должны рассматривать каждого сотрудника как уникальную совокупность всех поведенческих и культурных факторов.<sup>17</sup>

Другой интересной для зарубежных исследователей темой является вопрос о том, насколько возможно прямое и непосредственное управление культурой компании. Часть исследователей склонна рассматривать культуру компании как атрибут организации, подверженный вполне рациональному воздействию. Данной позиции придерживаются Е. Шейн,<sup>18 19</sup> И. Ансофф,<sup>20</sup>

<sup>13</sup> Оучи У. «Методы организации производства. Теория З. Японский и американский подходы», М., «Экономика», 1984, стр. 142-146.

<sup>14</sup> Вайсман А. «Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха», М., «Экономика», 1995, стр. 15-21.

<sup>15</sup> Frost P.J. «Special issue on organisational symbolism: Introduction», *Journal of Management*, 1985, №11, стр.5-12.

<sup>16</sup> Hirshleifer D., *Journal of Political Economy by the University of Chicago*, 1988, №6, p. 17.

<sup>17</sup> Jim Clemmer «Firing on All Cylinders», *Homewood, Ill: Business One Irwin*, 1992, p. 9.

<sup>18</sup> Shein E. H. «Coming to a New Approaches of Organizational Culture», *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp. 3-14.

<sup>19</sup> Shein E. H. «Organizational Culture and Leadership», *Academy Management Review*, 1986, v. 11, №3.

<sup>20</sup> Ансофф И. «Стратегическое управление», М., «Экономика», 1989, стр. 47.

Т. Питере и Р. Уотерман.<sup>21</sup> Другие исследователи считают невозможным прямое управление культурой компании. Для них трансформация культуры компании - это длительный процесс, влияние на который всегда носит опосредованный характер. Сторонниками этого подхода являются Д. Сильверман,<sup>22</sup> П. Бергер и Т. Лукман,<sup>23</sup> А. Петтигрю,<sup>24</sup> М. Луи,<sup>25</sup> С. Роббинс.<sup>26</sup> Р. Лукас, У. Оучи и А. Уилкинс, подчёркивая необходимость управления культурой компании, говорят о сложности этого процесса. Единственный верный путь изменить культуру компании - научиться управлять организационным поведением.<sup>27</sup>

Зарубежные исследователи уделяют внимание и вопросу определения возможных подходов к управлению культурой компании, что выразилось в появлении ряда моделей. Согласно одной, управление культурой - это уделение особого внимания деталям реальной жизни компании. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь шаг за шагом управлять культурой.<sup>28</sup> Согласно другому подходу, управление культурой - это заявление абстрактных и возвышенных идеалов руководством<sup>1</sup> для подъёма энтузиазма у сотрудников в принятии вводимых ценностей. Здесь руководитель воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации.<sup>29</sup> Существует подход, который заявляет, что культура развивается с самого начала деятельности компании и происходит из характеров её основателей, среды компании и т.д. Задача менеджера - определить ключевые элементы культуры и усиливать их: выделять позитивные и нейтрализовывать негативные стороны.<sup>30</sup>

Внимание зарубежных исследователей сосредотачивается и на разработке методов разрешения конфликта культуры компании и её стратегии. Согласно одному подходу, если культура компании противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в неё нужно внести немедленные изменения, так как продолжительный и глубокий

<sup>21</sup> Питере Т., Уотерман Р. «В поисках эффективного управления», М., «Прогресс», 1986, стр. 347-360.

<sup>22</sup> Silverman D. «The theory of organizations», New York, 1970, p. 47.

<sup>23</sup> Бергер П., Лукман Т. «Социальное конструирование реальности», М., «Медиум», 1995, стр. 22.

<sup>24</sup> Pettigrew A. M. «On Studing Organizational Cultures», Administrative Science Quarterly, Dec., 1979, v. 24, pp. 579-581.

<sup>25</sup> Louis M. R. «A cultural Perspective on Organization», Human Resource Management, 1981, pp. 246-258.

<sup>26</sup> Robbins S. P. «Organizational Behaviour», New York, 1979, p. 82.

<sup>27</sup> R. Lucas «Political-Cultural Analysis of Organisations», Academy of Management Review, 1987, pp. 144-156; W. G. Ouchi, A. H. Wilkins «Organisational Culture», Annual Review of Sociology, 1985, pp. 457-487.

<sup>28</sup> Стрикленд А. Дж., А. А. Томпсон «Стратегический менеджмент», М., «Банки и биржи», 1998, стр. 524-536.

<sup>29</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. «Менеджмент», М., «Гардарик», 2000, стр. 454-456.

<sup>30</sup> Heller R. «Business of winning», Guild Publishing, London, 1985, стр. 160.

конфликт между основными положениями культуры и стратегии фирмы ослабляет, а может и полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации выбранной стратегии.<sup>31</sup> Шварц и Дэвис предлагают 4 возможных пути разрешения конфликта культуры и стратегии компании: игнорируется культура, препятствующая реализации выбранной стратегии; система управления подстраивается под существующую культуру; делаются попытки изменить саму культуру таким образом, чтобы она полностью соответствовала принятой стратегии; изменяется стратегия с целью её подстраивания под существующую культуру.<sup>32</sup>

Для зарубежных исследователей интересен и вопрос определения эффективности культуры компании. Так, В. Сате предлагал анализировать семь процессов для определения эффективности культуры компании: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений; контроль; коммуникация; посвящённость организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения.<sup>33</sup> Питере и Уотерман определяли эффективность культуры компании на основе наличия ряда верований и ценностей культуры: вера в действия; связь с потребителем; поощрение автономии и предприимчивости; рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; знание того, чем управляешь; не заниматься тем, чего не знаешь; простая структура и немногочисленный штат управления; одновременное сочетание гибкости и жёсткости в организации.<sup>34</sup> Т. Парсонс, в самом общем виде, предлагал оценивать эффективность культуры компании на основе анализа определённых функций, которые любая организация должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха: адаптация; достижение целей; интеграция; легитимность.<sup>35</sup> Р. Квин и Дж. Рорбах оценивали эффективность компании на основе анализа трёх измерений: интеграция - дифференциация; внутренний фокус - внешний фокус; средства/инструменты - результаты/показатели, которые приводят к появлению четырёх различных подходов к моделям организационной эффективности на основе предпочтения тех или иных ценностей: А). Подход «человеческих отношений»; Б). Подход «открытой системы»; В). «Рационально-целевой»

<sup>31</sup> Стрикленд А. Дж., А. А. Томпсон «Стратегический менеджмент», М., «Балки и биржи», 1998, стр. 519.

<sup>32</sup> Schwartz H., Davis S. «Matching Corporate Culture and Business Strategy», *Organizational Dynamics*, Summer 1981.

<sup>33</sup> Sathé V. «Cultural and Related Corporate Realities», Homewood, Ill.: Richard D. Irvin, Inc., 1985, p. 52.

<sup>34</sup> Питерс Т., Уотерман Р. «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний», М., «Прогресс», 1986, стр. 31.

<sup>35</sup> Parsons T. «The social system», Glencoe, Ill: Free Press, 1951, p. 19.

подход; Г). Подход «внутренних процессов».

Зарубежные исследователи уделяют внимание и практическим проблемам управления культурой компании. Так, Д. Лоу сосредотачивает внимание на вопросе влияния национальных культур на деятельность международных корпораций на примере фирмы «Нестле». С её точки зрения, такое влияние будет велико, а культура корпорации уникальной, непохожей на культуру конкретной страны, в то же время вбирая в себя черты культур всех стран, где она работает.<sup>36</sup> Х Кларк, изучая взаимодействие корпоративной и национальной культуры на примере компании «Кока-Кола», отмечает, что при формировании и развитии культуры корпорации необходимо учитывать сильное воздействие на неё национальной культуры.<sup>37</sup> Ф. Фидлер и Д. Гарсия изучают процедуры формирования, развития и различные проявления корпоративной культуры в таких компаниях, как «Найк» и «Уол-Март».<sup>38</sup>

Тема управления культурой компании не обойдена стороной и отечественной научной мыслью. До начала 90-х годов основное внимание уделялось вопросам организационной культуры промышленных предприятий, морально-этическим нормам поведения работника в организации. Так, В. М. Шепель подчёркивает, что залог успешного управления компанией заключается в высокой культуре самого руководителя. Для успешного управления необходимы творчески развитые люди. Добиться этого можно только путём развития определённой культуры компании. Эффективное руководство трудовым коллективом невозможно без знания руководителем такой общественной науки, как этика.<sup>39</sup>

С началом 90-х годов появились работы и исследования российских авторов в области культуры компании, которые учитывали происходящие в стране изменения. Так, В. В. Рудницкий говорит о таком понятии, как эффективная культура, которая предполагает наличие доверия к субъектам, принимающим хозяйственные решения, свободный доступ к достижениям науки и информации. Важное качество эффективной культуры заключается в ясности и простоте правил, определяющих успех или неудачу в хозяйственной деятельности, в открытости процесса принятия решений и оценки их

<sup>36</sup> J. Lowe «The Secret Empire», Homewood, Ill: Business One Irwin, 1992, p. 25.

<sup>37</sup> Harold F. Clarke, Jr. «Consumer and Corporate Values: Yet Another View on Global Marketing», *International Journal of Advertising*, 1987, pp. 29-42.

<sup>38</sup> F. E. Fiedler, J. E. Garcia «New Approaches in Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance», New York, John Wiley & Sons, 1988, p. 83.

<sup>39</sup> Шепель В. М. «Управленческая этика», М., «Экономика», 1989, стр. 4-27.

результата.<sup>40</sup> М. В. Грачёв отмечает, что собственная корпоративная культура зарубежных компаний стала для них ключевой переменной системы инновационного управления трудом, которая объединяет усилия персонала в достижении корпоративных целей. Автор призывает рассматривать корпоративную культуру как комплексный подход к управлению современной компанией, предполагающий использование целого арсенала идеологических средств воздействия на персонал.<sup>41</sup> В. В. Гончаров, исследовав 30-летний опыт работы самых известных западных корпораций, пришёл к выводу, что одним из факторов, который может стать тормозом на пути развития компании, является её устаревшая культура. Культура - это то, что должно соответствовать требованиям сегодняшнего дня.<sup>42</sup> Ю. Д. Красовский отмечает, что компании должны работать в соответствии с условиями, выдвигаемыми рынком. Это требует коренной перестройки поведенческой культуры всего персонала, особенно на крупных промышленных предприятиях. Работники должны принимать нормы и ценности, желаемые в компании, не формально, а искренне. Это требует значительных и продолжительных усилий со стороны руководства компании.<sup>43</sup>

Значение «связей с общественностью» в процессе формирования и управления корпоративной культурой компании подчёркивается в работе «Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса». Однако коллектив авторов сосредотачивает своё внимание, прежде всего, на этических аспектах культуры компании, традициях русского и российского предпринимательства, имидже компании, не предлагая целостной системы управления корпоративной культурой компании при помощи средств и технологий PR.<sup>44</sup> Не предлагается целостной системы управления культурой компании с помощью PR-технологий и Синяевой И. М., хотя автор подчёркивает важность средств PR в деле разработки норм и принципов деятельности компании, поднятия корпоративного духа работников компании, согласования норм поведения работников компании с желаемыми нравами, манерами поведения, традициями и дисциплиной самой компании.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> Рудницкий В. В. «Культура общественной организации и экономические отношения», Ленинград, «Изд-во Ленинградского Университета», 1991, стр. 10-15.

<sup>41</sup> Грачёв А. Г. «Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации», М., «Дело», 1993, стр. 5-9, 151-158.

<sup>42</sup> Гончаров В. В. «В поисках совершенства управления», том 2, М., «МНИИПУ», 1997, стр. 11-70, 605.

<sup>43</sup> Красовский Ю. Д. «Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы», М., «Инфра-М», 1997, стр. 38-78.

<sup>44</sup> «Паблик Рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса», М., «Экмос», 1999, стр. 210-253.

<sup>45</sup> Синяева И. М. «Паблик Рилейшнз в коммерческой деятельности», М., ИО «ЮНИТИ», 1998, стр. 243-250.

Следует отметить и появление целого ряда статей российских исследователей, имеющих отношение к теме исследования. Социолог В. В. Щербина касается темы культуры компании анализируя два основных подхода к развитию организации: субъективно-рациональный, опирающийся на предпосылку «рациональности» деятельности менеджеров; природно-объективистский, объясняющий актуальные состояния и определяющий перспективы изменения социального образования исходя из наличных, ранее сформированных свойств и образцов поведения и из состояния и специфики элементов его социального окружения. Природно-объективистский подход, с точки зрения социолога, представляется более значимым, так как учитывает сложность и комплексность современной организации, существующей в такой же сложной и комплексной, быстро меняющейся внешней среде, и не рассматривает организацию как систему, имеющую точно зафиксированные границы.<sup>46</sup> Необходимо выделить статьи С. Г. Климовой и Л. В. Дунаевского,<sup>47</sup> А. С. Готлиба и Т. С. Зеленцовой,<sup>48</sup> Л. В. Бабаевой,<sup>49</sup> Н. И. Лапина,<sup>50</sup> Г. А. Родионовой,<sup>51</sup> У. А. Чукаевой,<sup>52</sup> А. Е. Чириковой,<sup>53</sup> А. И. Пригожина,<sup>54</sup> О. Н. Яницкого,<sup>55</sup> А. П. Бутенко,<sup>56</sup> И. Козиной,<sup>57</sup> Л. Е. Душацкого,<sup>58</sup> В. И. Савкина,<sup>59</sup> А. Л. Журавлёва и В. П. Познякава<sup>60</sup> и целого ряда других исследователей, которые сосредотачивают внимание на вопросе изучения ценностей российских предпринимателей и отечественного бизнеса в целом, развития и изменения этих ценностей в 90-е годы 20 века и в начале нового, а также на сравнительном анализе ценностей и деловой культуры российских и зарубежных компаний и менеджеров.

Подробный анализ того, что собой представляет корпоративная культура,

<sup>46</sup> Щербина В. В. «Что такое организационная экология?», СОЦИС, 1993, №2, стр. 99-109.

<sup>47</sup> Климова С. Г., Дунаевский Л. В. «Новые предприниматели и старая культура», СОЦИС, 1993, №5, стр. 64-69.

<sup>48</sup> Готлиб А. С., Зеленцова Г. С. «Становление маркетинговой ориентации отечественных предприятий», СОЦИС, 1995, №8, стр. 60-62.

<sup>49</sup> Бабаева Л. В. «Частные и государственные предприятия: мнение директоров», СОЦИС, 1995, №8, стр. 79-86.

<sup>50</sup> Лапин Н. И. «Модернизация базовых ценностей россиян», СОЦИС, 1996, №5, стр. 3-24.

<sup>51</sup> Родионова Г. А. «Ценностные ориентации управляющих приватизированных предприятий» СОЦИС, 1994, №2, стр. 111-114.

<sup>52</sup> Чукаева У. А. «Корпоративная культура и публик рилейшнз в промышленных организациях» СОЦИС, 2000, №8, стр. 74-78.

<sup>53</sup> Чирикова А. Е. «Человек больше богатства» СОЦИС, 1997, №11, стр. 78-90.

<sup>54</sup> Пригожин А. И. «Деловая культура: сравнительный анализ» СОЦИС, 1995, №9, стр. 74-81.

<sup>55</sup> Янацкий О. Н. «Индустриализм и инвайронментализм: Россия на рубеже культур» СОЦИС, 1994, №3, стр. 3-15.

<sup>56</sup> Бутенко А. П., Колесниченко Ю. В. «Менталитет россиян и евразийство: их сущность и общественно-политический смысл», СОЦИС, 1996, №5, стр. 92-102.

<sup>57</sup> Козина И. «Изменения социальной ориентации промышленного предприятия» СОЦИС, 1995, №5, стр. 130-133.

<sup>58</sup> Душацкий Л. Е. «Взаимодействие предпринимателей с условиями среды» СОЦИС, 1998, №1, стр. 68-72.

<sup>59</sup> Савкин В. И. «Предпринимательская среда в оценке предпринимателей» СОЦИС, 1999, №7, стр. 95-98.

<sup>60</sup> Журавлёв А. Л., Позняков В. П. «Российские предприниматели в современной социальной структуре», СОЦИС, 1994, №5, стр. 61-69.

## И

можно обнаружить и во многих других работах российских авторов. Данная проблема анализируется О. С. Виханским и А. И. Наумовым,<sup>61</sup> В. А. Спиваком.<sup>62</sup> Однако недостаточно внимания уделяется вопросу эффективного управления корпоративной культурой компании, в особенности при помощи средств «связей с общественностью».

**Объектом исследования** является управление корпоративной культурой в современных промышленных корпорациях, своеобразие и особенности данного процесса, PR как особый элемент системы управления корпоративной культурой.

**Предметом исследования** является изучение возможностей «связей с общественностью» в процессе формирования и управления корпоративной культурой российских промышленных корпораций.

**Цель исследования** заключается в описании развёрнутого варианта модели формирования и управления корпоративной культурой российской промышленной корпорации при помощи целостной системы технологий «связей с общественностью».

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Определение роли и значения корпоративной культуры в деятельности российской промышленной корпорации и её места в общей системе управления компанией;
2. Определение возможностей PR в управлении культурой компании;
3. Определение особенностей культуры современных российских корпораций;
4. Выявление совокупности факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры российских промышленных компаний и тех из них, которыми можно управлять при помощи технологий «связей с общественностью»;
5. Выработка конкретной системы мер в области PR, которая поможет российским промышленным корпорациям эффективно формировать и управлять своей культурой.

**Методологическая база и методика исследования.** Исследование базируется на основополагающих положениях теории управления, общей социологии и социологии управления. Для проведения исследования был применён системный подход к культуре организации. В целях всестороннего изучения проблемы управления и развития корпоративной культуры

---

<sup>61</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. «Менеджмент», М., «Гардарики», 2000, стр. 419-468.

использовались, в комплексе, такие методы исследования, как теоретический анализ и обобщения научной литературы по проблеме диссертации; анализ материалов в периодической печати, связанных с темой исследования; анализ документов российских корпораций; включённое и невключённое наблюдение, социологический опрос и интервьюирование сотрудников ОАО «Энергомашкорпорация».

**Эмпирическую базу исследования составили:**

- социологические исследования и работы других авторов по вопросам, связанным с темой данного исследования;
- информационно-аналитические статьи в периодической печати, касающиеся вопроса управления корпоративной культурой;
- практические данные, полученные в процессе анализа документов российских промышленных корпораций, имеющие отношение к теме исследования;
- совокупность практических данных, полученных в результате наблюдения за работой ОАО «Энергомашкорпорация»;
- данные, полученные после обработки результатов проведённых опросов и интервью сотрудников ОАО «Энергомашкорпорация»;
- совокупность практических данных, полученных в результате анализа документов, предоставленных автору данной работы в ОАО «Энергомашкорпорация».

**Научная новизна темы исследования.** Научная новизна исследования заключается в рассмотрении PR как индикатора культуры управления современной корпорацией и методики решения большого количества задач, стоящих перед компанией, в том числе и управления её корпоративной культурой. Активное использование PR позволяет говорить о качественно новом уровне управления современной корпорацией и её корпоративной культурой.

Элемент научной новизны заключается в описании развернутого варианта модели управления культурой российских промышленных корпораций и выявлении перспектив её дальнейшего развития. Модель создана с учётом развития всех факторов, оказывающих воздействие на культуру российских промышленных корпораций и поэтому имеет практическую значимость, прежде всего, в российских условиях. Инструментом реализации

---

<sup>62</sup> Спивак В. А. «Корпоративная культура: Теория и практика», С-Пб., «Питер», 2001.

данной модели являются «связи с общественностью», при помощи технологий которых возможно формирование, эффективное управление и развитие корпоративной культуры компании.

Автор данной работы предложит новую классификацию факторов, влияющих на культуру корпорации, которая базируется на необходимости управления корпоративной культурой и делит все факторы исходя из того, каким образом они влияют на культуру компании и какую роль они призваны играть в процессе управления этой культурой.

**Теоретическое и практическое значение исследования.** Разработка темы формирования и управления корпоративной культурой российских промышленных корпораций имеет важное теоретическое и практическое значение.

Теоретическое значение данного исследования заключается в разработке и описании модели формирования и управления культурой российской промышленной корпорации, центральным элементом которой являются «связи с общественностью».

Данное исследование имеет и практическую значимость, так как предоставляет систему практических технологий «связей с общественностью», применяя которые в своей повседневной деятельности, российские промышленные корпорации могут формировать и эффективно управлять собственной культурой.

**Положения, выносимые на защиту.** В соответствии с целью и задачами диссертационного исследования на защиту выносятся следующие положения:

1. Эффективное управление корпоративной культурой предполагает осуществление компанией трех взаимозависимых и последовательных направлений деятельности: разработку концепции желаемой корпоративной культуры; внедрение норм и ценностей желаемой корпоративной культуры в повседневную практику компании; осуществление системы мер, направленных на снижение (нивелирование) негативного и усиление позитивного воздействия на желаемую культуру компании факторов влияния.
2. Корпоративная культура компании формируется на основе влияния на неё ряда факторов, разделяемых на основные элементы культуры компании, закрепляющие её нормы и ценности (миссия, корпоративная этика и философия, корпоративные правила, учредительные и нормативные документы компании, корпоративный имидж, фирменный стиль, истории/мифы/легенды) и

факторы, оказывающие на неё позитивное или негативное воздействие (стиль лидерства и управления, условия работы, структура компании, государственные законы и политическая обстановка, культура общества, личные качества и ценности людей, культура отрасли деятельности, уровень развития технологий, ситуация на рынке труда).

3. Непосредственное эффективное управление корпоративной культурой компании возможно основать на принципах прямого и осознанного управления, эволюционности, непрерывности и постоянства данного процесса, многообразия культур и технологий управления ими.

4. Большое количество задач в рамках деятельности по управлению корпоративной культурой компании возможно оценить и решать с помощью технологий PR. Специалисты по «связям с общественностью» принимают все более весомое участие в процессе управления корпоративной культурой компании.

**Апробация диссертации.** Диссертация обсуждена и рекомендована к защите на кафедре социологии управления факультета государственного управления; Московского Государственного Университета им. М. В. Ломоносова. Основные идеи и положения диссертации используются в практике управления корпоративной культурой ОАО «Энергомашкорпорация», ФГУП «НПО Измерительной техники», ОАО «Компания ЭМК-Инжиниринг», докладывались на конференции молодых специалистов ФГУП НПО ИТ. Основные вопросы, затрагиваемые в диссертации, и полученные выводы нашли отражение в публикациях автора.

**Структура диссертации.** Значимость и специфика исследуемых проблем, цель и задачи исследования определили его логику и структуру изложения материала. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка используемой литературы.

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во Введении обосновывается актуальность темы диссертационной работы, анализируется степень её научной разработанности, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, определяется методологическая база и методика исследования, эмпирическая база исследования, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

**Первая глава «Теоретико-методологические проблемы управления культурой современной промышленной корпорации»** посвящена анализу основных понятий, имеющих значение для темы исследования; описанию общей модели управления корпоративной культурой промышленной корпорации и формулированию принципов, на основе которых возможно такое управление; анализу факторов, влияющих на развитие корпоративной культуры современной промышленной корпорации, а также определению значения PR в общей системе управления корпоративной культурой компании.

**В разделе 1 «Понятие корпоративной культуры»** рассматриваются существующие подходы к управлению персоналом и роли человека в организации, от его механистического понимания Ф. У. Тэйлором<sup>63</sup> до центральной роли работника в организации, отводимой ему школой человеческих отношений Э. Мэйо<sup>64</sup> и бихевиористскими теориями А. Маслоу,<sup>65</sup> Мари Паркер Фоллет, Вальтер Дилл Скотт и другими исследователями. Проведённый анализ показал, что развитие управленческой мысли шло по пути возрастающего понимания значимости работника для коммерческой компании и необходимости эффективного управления.им. Это было непосредственным образом связано с поиском путей повышения эффективности деятельности компании в условиях резкого роста конкуренции среди компаний, усложнения структуры и деятельности компаний, усложнения технологий и методов работы, развития прав и свобод человека (в том числе трудовых), признания социальных обязательств компаний.

Все вышеперечисленные обстоятельства имеют принципиальное значение для промышленных корпораций, которые представляют собой компании, состоящие из множества подразделений или даже предприятий, призванных решать совершенно разные задачи. В этих условиях перед корпорациями остро стоит проблема эффективной организации управления, и, в первую очередь, собственным персоналом, объединения всех сотрудников едиными ценностями, принципами и нормами работы.

Ценности, принципы и нормы поведения людей, в самом широком смысле, находят своё отражение в культуре. Но способность культуры воздействовать на восприятие, формировать поведение и определять восприятие индивидом мира, её адаптивность, определяет то, что культура

<sup>63</sup> «Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд», М., «Республика», 1992, стр. 240-241.

<sup>64</sup> Mayo E. «The Social Problems of an Industrial Civilization», Cambridge, Mass.: Harvard University, 1945, p. 17.

является не только отражением ценностей и норм, но и рычагом, воздействие на который способно закреплять и изменять эти ценности и нормы. Соответственно, в рамках корпорации, средством выражения принятых в ней ценностей и рычагом, при помощи осознанного управления и воздействия на который можно создавать или изменять желаемые ценности и нормы работы персонала, является культура этой корпорации - корпоративная культура.

В разделе анализируется роль корпоративной культуры как элемента системы управления корпорацией, её практическое значение в качестве метода управления персоналом, его ценностями и нормами работы. Определяется место корпоративной культуры в деятельности компании и её взаимодействие с организационной, формальной и неформальной культурами компании. В рамках корпорации, эти культуры активно взаимодействуют, оказывая друг на друга большое влияние.

**В разделе- 2 «Система и принципы управления культурой в современной < промышленной корпорации»** описывается предлагаемая автором работы модель управления корпоративной культурой компании, согласно которой данное управление представляет собой совокупность трёх взаимозависимых и последовательных этапов:

- 1). Формирование концепции желаемой корпоративной культуры компании;
- 2). Внедрение ценностей желаемой корпоративной культуры компании в её повседневную практику;
- 3). Осуществление системы мер, направленных на усиление позитивного и нейтрализацию негативного влияния тех факторов, которые могут отрицательно отразиться или разрушить желаемую корпоративную культуру компании.

Управление корпоративной культурой, в соответствии с предложенной моделью, может базироваться на следующих основополагающих принципах:

**I. Принцип осознанности управления корпоративной культурой компании.** Управление корпоративной культурой будет осознанным тогда, когда руководство компании чётко понимает то, какой оно хочет видеть корпоративную культуру своей компании и знает способы сделать её таковой.

**II. Принцип прямого и непосредственного управления корпоративной культурой компании.** Возможность такого управления определяется уровнем

---

<sup>65</sup> Маслоу А. Н. «Мотивация и личность», С-Пб., «Евразия», 1999, стр. 57.

развития средств коммуникации, позволяющим руководству эффективно доводить до персонала желаемые ценности и нормы поведения; уровнем развития научных знаний, предлагающих эффективные методики воздействия на людей и управления ими; возможностью непосредственного влияния компании на большинство факторов, из которых складывается корпоративная культура.

**Ш. Эволюционность процесса управления корпоративной культурой компании.** Культура – это то, что складывается в течение длительного времени и на формирование которой воздействует множество факторов. Для того, чтобы изменить устоявшуюся культуру, необходимы продолжительные и кропотливые усилия.

**IV. Принцип непрерывности и постоянства процесса управления корпоративной культурой компании.** Постоянные усилия необходимы для поддержания культуры компании в необходимом состоянии, предотвращения её изменения в нежелательном направлении и формирования множества субкультур, способных подорвать монолитность и эффективность общекорпоративной культуры.

**V. Принцип многообразия культур и технологий управления ими.** Не существует универсальных ценностей деятельности компании, следовательно, нет и универсальной культуры. Выбор ценностей, а соответственно и культуры, зависит от целей и задач, стоящих перед компанией, и условий среды, в которой она действует. Не существует и универсальных технологий управления корпоративной культурой – выбор технологий зависит также от возможностей компании и ситуативных условий.

В конечном итоге, управление корпоративной культурой представляет собой целенаправленное и осознанное, постоянное и прямое воздействие компании, при помощи тех или иных специфических методов и технологий, на совокупность факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры компании, в целях придания им определённого вектора воздействия на эту культуру и постепенного формирования желаемой для самой компании корпоративной культуры.

**В разделе 3 «Основные элементы управления культурой современной промышленной корпорации»** анализируются и классифицируются факторы, влияющие на формирование и развитие корпоративной культуры компании. Эти факторы можно разделить на **внешние**, наличие которых не зависит от

самой компании, но которые способны самым коренным образом повлиять на её культуру: - законы, существующие в государстве, и вытекающая из них политическая обстановка; - культура общества; - личные качества, ценности и достоинства людей; - культура отрасли деятельности; - уровень развития технологий; - ситуация на рынке труда и **внутренние**, порождаемые самой компанией: - миссия компании; - корпоративная философия; - корпоративная этика; - фирменный стиль компании; - структура компании; - корпоративный имидж; - условия работы; - стиль лидерства и управления, принятый в компании; - истории, мифы и легенды компании; - свод корпоративных правил; - учредительные и нормативные документы компании.

Однако факторы, влияющие на корпоративную культуру, исходя из необходимости управления ею, можно классифицировать и по другому основанию:

**А). Основополагающие факторы**, в которых могут быть заложены ценности и нормы желаемой культуры российских промышленных корпораций: - миссия компании; - корпоративная философия; - корпоративная этика; - свод корпоративных правил; - концепция имиджа компании; - истории, мифы, легенды; - концепция фирменного стиля компании; - учредительные и нормативные документы компании. Эти факторы в разной степени могут выражать ценности желаемой корпоративной культуры российских компаний. Наиболее значимыми, с точки зрения закрепления и продвижения желаемых ценностей культуры, являются миссия, корпоративная этика и философия, корпоративные правила, имидж компании, учредительные и нормативные документы.

**Б). Факторы, которые могут оказать позитивное или негативное влияние на культуру компании:** - все внешние по отношению к организации факторы; - стиль лидерства и управления; - условия работы; - структура компании. Влияние факторов этой группы на культуру компании также не является равнозначным. Культура общества, личные качества и ценности людей, ситуация на рынке труда, структура компании, стиль лидерства и управления оказывают сильное и прямое воздействие на культуру компании. Воздействие других факторов является более умеренным.

Воздействие факторов этой группы на культуру российских корпораций в сегодняшних условиях является разнонаправленным: - воздействие общественной культуры, личных качеств и ценностей людей, ситуации на

рынке труда, стиля лидерства и управления, государственных законов и политической обстановки, культуры отрасли деятельности является, во многом, негативным; - воздействие организационной структуры российских корпораций, технологий, ими используемых, и условий работы является в достаточной степени позитивным, что определяется наличием большого внимания корпораций к данным аспектам своей деятельности.

Особенностью данной группы факторов является и то, что на некоторые из них российские корпорации не всегда могут эффективно и непосредственно влиять с целью нейтрализации их негативного воздействия на корпоративную культуру. К числу данных факторов можно отнести: законы, существующие в государстве и политическую обстановку; культуру общества; ситуацию на рынке труда; личные ценности работников; культуру отрасли деятельности. Всё это накладывает дополнительные сложности на процесс управления корпоративной культурой.

В). Третья группа факторов является особенной, отличающейся от предыдущих, однако имеет принципиальное значение для того, какой будет культура корпорации. Она представлена лишь одним фактором - это **понимание необходимости управления культурой корпорации** и, как следствие, наличие разработанной системы управления этой культурой. Если понимание необходимости осознанного управления корпоративной культурой отсутствует, то культура складывается сама по себе и может принести компании больше вреда, чем пользы. Если же в компании осознаётся важность управления корпоративной культурой, то это порождает планирование и разработку эффективной системы управления корпоративной культурой.

**В разделе 4 «Функции PR (Связан с общественностью) в системе управления современной промышленной корпорацией»** определяются подразделения и лица компании, участие которых необходимо в процессе управления корпоративной культурой. Логика управления корпоративной культурой предполагает участие в этом процессе высшего руководства компании, менеджеров всех уровней и персонала компании в целом, отдела кадров (отдела управления персоналом), финансового отдела. Первостепенное значение в управлении корпоративной культурой имеют и специалисты и технологии «связей с общественностью», которые следует рассматривать, с одной стороны, как метод установления благоприятных отношений с общественностью - внешней и внутренней; с другой, как показатель и элемент

системы эффективного управления современной компанией. Всестороннее и осознанное использование PR позволяет говорить и свидетельствует о качественно новом уровне управления современной компанией, в том числе и её корпоративной культурой. «Связи с общественностью» выступают индикатором такого управления.

В разделе осуществляется анализ развития «связей с общественностью» и корпоративной культуры, который показывает, что необходимость их появления и развития в сфере бизнеса во многом вызвана схожими причинами, главными из которых являются появление больших корпораций, усиление конкуренции и необходимость поиска методов повышения эффективности деятельности крупных компаний и их персонала. Это даёт возможность сделать вывод о наличии взаимосвязи и взаимозависимости двух понятий. Одной из причин появления PR явился именно поиск методик эффективного управления корпоративной культурой компании.

Проведённый анализ функций PR показывает, что большинство из них предполагает активное взаимодействие и воздействие на общественность, в том числе и на персонал компании, управление поведением персонала и доведение до него самой разнообразной информации, значимой для компании, в том числе желаемых ценностей и принципов работы. Управление корпоративной культурой, в свою очередь, основывается именно на таком воздействии на персонал компании, нормы, ценности и принципы его работы. В этих условиях роль специалистов по «связям с общественностью» в управлении корпоративной культурой может быть значительной. Они могут не только принимать участие в процессе управления корпоративной культурой, но и руководить этим процессом. Задача по руководству процессом управления корпоративной культурой может возлагаться на отдел по «связям с общественностью», так как по роду своей деятельности он обладает соответствующими возможностями и призван решать большинство вопросов, имеющих отношение к культуре компании:

- специалисты по «связям с общественностью», в соответствии с широко распространённой практикой, призваны разрабатывать такие основополагающие элементы культуры компании, как **миссия, корпоративная этика, корпоративная философия**, создавать и развивать **истории и легенды компании**, формировать **корпоративный имидж**, разрабатывать и внедрять **фирменный стиль компании**. Они могут наиболее эффективно доводить до

всех сотрудников компании **корпоративные правила, учредительные и нормативные документы** компании;

- специалисты в области PR имеют возможность, посредством определённых технологий, укреплять позитивное и нивелировать негативное воздействие на культуру компании целого ряда факторов: **законов, существующих в государстве, и политической обстановки в стране, культуры общества, личных качеств, ценностей и достоинств людей, культуры отрасли деятельности,- ситуации- на рынке труда, стиля лидерства и управления отдельных менеджеров;**

- в силу своего образования и опыта, специалисты по «связям с общественностью» обладают достаточными знаниями и умениями в таких областях, как психология, социология, социология управления и т.д., необходимых для эффективного управления корпоративной культурой компании;

- они являются специалистами в области массовых коммуникаций. Управление корпоративной культурой компании - это, во многом, именно эффективные коммуникации и информационное воздействие;

- служба по «связям с общественностью» обычно подчиняется непосредственно руководителю компании, что позволяет наиболее оперативно решать вопросы, связанные с управлением её корпоративной культурой.

**Вторая > глава работы «Практика PR-управления в современной промышленной корпорации»** посвящена определению практических PR-технологий и роли специалистов по «связям с общественностью» на каждом из трёх этапов процесса управления культурой российской промышленной корпорации.

**В разделе 1 «PR в разработке концепции культуры управления корпорацией»** раскрывается роль и значение концепции корпоративной культуры в процессе управления данной культурой. Концепция корпоративной культуры - это осознанное в самой компании, ясное понимание того, какой данная компания хочет видеть свою культуру, какие нормы, ценности и принципы она должна выражать и закреплять, какому поведению содействовать. Создание концепции корпоративной культуры является важным отправным шагом процесса формирования и развития желаемой корпоративной культуры российской промышленной корпорации.

Проведённый в разделе анализ выявил, что наиболее приемлемым путём

формирования концепции культуры российской корпорации видится путь создания системы формализованных специализированных корпоративных документов, всесторонне отражающих желаемые самой компанией нормы, ценности и принципы поведения и деятельности. Данный шаг предполагает создание учредительных документов компании, разработку её миссии, разработку документа, отражающего корпоративную философию, создание кодекса корпоративной этики, разработку свода корпоративных правил, формирование концепции желаемого корпоративного имиджа, формирование концепции фирменного стиля компании в целом и, прежде всего, таких его элементов, как слоган и гимн компании, формирование историй, мифов и легенд.

Определяющая роль на данном этапе процесса формирования и управления корпоративной культурой может принадлежать специалистам в области PR, которая заключается в осуществлении двух взаимозависимых видов деятельности:

А). Разработке, на основе желаемых ценностей, норм и принципов, системы специализированных корпоративных документов, призванных всесторонне отразить концепцию корпоративной культуры компании;

Б). Осуществлении помощи в практической разработке концепции корпоративной культуры специализированных подразделений компании, координации и контроле над процессом согласования общекорпоративной культуры и культур данных подразделений.

В разделе 2 **«Стратегия и тактика - PR в системе управления современной корпорацией»** определяются PR-технологии, способствующие закреплению норм и ценностей желаемой корпоративной культуры в повседневной практике компании.

Корпоративная культура компании, чтобы быть реализованной в её повседневной практике, помимо разработки концепции, требует осуществления целенаправленных действий, имеющих задачей планомерное доведение ценностей этой культуры до сотрудников компании и их мотивирование принимать эти ценности.

Решение данных задач, во многом, основано на активном коммуникативном воздействии и взаимодействии руководства компании и персонала, что определяет важную роль в этом процессе специалистов «по связям с общественностью».

1. Решение первой задачи предполагает коммуникативное воздействие на персонал компании в целях его ознакомления с желаемыми принципами и ценностями работы компании, содействия первоначальному принятию и усвоению этих принципов и ценностей персоналом, формирования и развития в его глазах корпоративного имиджа, отражающего желаемые компанией принципы и ценности её деятельности. Решение этих задач достигается осуществлением следующей системы мероприятий:

- непосредственным размещением в отделах и подразделениях компании основных специализированных документов, закрепляющих ценности и принципы её работы;
- доведением ценностей и норм желаемой корпоративной культуры до персонала посредством внешних и внутренних каналов СМИ;
- доведением ценностей и норм работы посредством иных специальных каналов;
- доведением и закреплением ценностей компании посредством процесса обучения;
- использованием первых лиц компании в целях доведения и первоначального закрепления желаемых ценностей и норм работы компании среди её персонала.

2. Решение второй задачи предполагает осуществление коммуникативного взаимодействия руководства и персонала компании в целях содействия доведению ценностей и норм корпоративной культуры до персонала, повышения его мотивации принимать и действовать на основе этих ценностей и норм, содействия формированию и развитию желаемого корпоративного имиджа. Эффективная система мотивирования персонала компании принимать её ценности и нормы деятельности, по мнению автора работы, представляет собой совокупность двух направлений мотивирования:

- а), мотивирование на основе материального поощрения (поощрение финансового плана, поощрение карьерного плана, призы наиболее отличившимся сотрудникам);
- б), нематериальное мотивирование, основанное на повышении чувства вовлечённости и заинтересованности работников в результатах работы компании, усилении их духовной взаимосвязи с компанией. Нематериальное мотивирование персонала принимать нормы и ценности желаемой корпоративной культуры компании будет наиболее сильным, если будет генерировать у персонала такие основные чувства, как доверие и уважение,

**единство, благодарность и уважение, значимость и уважение работника.**

Таким образом, процесс нематериального мотивирования персонала компании может строиться на основе формирования и закрепления четырёх вышеуказанных чувств, что предполагает, соответственно:

- осуществление системы мероприятий направленных на повышение доверия между работниками и высшим менеджментом на основе налаживания эффективной системы коммуникации и обратной связи;
- организацию и проведение совместного времяпрепровождения сотрудников;
- осуществление компанией социальной программы;
- мотивирование на основе повышения чувства значимости персонала для компании.

**В разделе 3 «Специфика использования технологий PR в управлении внутренними и внешними процессами в современной корпорации»**

определяются и анализируются PR-технологии, имеющие значение с точки зрения предотвращения, нивелирования и снижения негативного воздействия на культуру компании целого ряда внешних и внутренних факторов. Исходя из того, что не на все факторы, воздействующие на корпоративную культуру, компания может влиять непосредственно, эту деятельность можно развести по двум основным направлениям:

1. Предотвращение или ликвидация негативного воздействия на культуру компании тех факторов, на которые компания может влиять непосредственно. На данном этапе роль специалистов по «связям с общественностью» может заключаться:

- в участии в процессе рекрутирования новых сотрудников;
- в предотвращении и разрешении внутриорганизационных конфликтов;
- в проведении анализа реально складывающегося имиджа компании и осуществлении действий, направленных на его изменение и улучшение;
- в предотвращении и разрешении кризисных ситуаций.

2. Осуществление целенаправленных действий, имеющих целью снижение негативного воздействия на корпоративную культуру факторов, на которые компания не может эффективно влиять, - такая деятельность предполагает осуществление всей компанией и специалистами в области PR постоянных действий, направленных на формирование и развитие устойчивой

корпоративной культуры, способной эффективно противостоять негативному и разрушающему воздействию внешних и внутренних факторов влияния.

**В заключении»** диссертационного исследования сформулированы основные теоретические выводы и практические рекомендации по формированию и управлению корпоративной культурой российских промышленных корпораций при помощи целостной системы технологий «связей с общественностью».

**В приложении** приводится анкета, которая использовалась в диссертационном исследовании.

**Основное содержание диссертации и вопросы, связанные с темой исследования, отражены в следующих публикациях:**

1. Болдырев Д. А. «Создание полномочных групп» (По статье Kirkman В. L., Rosen В. «Powering Up Teams» // *Organizational Dynamics*, N.Y., №3, pp. 48-66), Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература, Сер. 2, Экономика: РЖ/РАН ИНИОН, М., 2002, №3, стр. 94-100 - 0,3 п.л.

2. Болдырев Д. А. «Радикальное изменение. Мирный путь» (По статье Meyerson D. E. «Radical Change, the Quiet Way» // *Harvard Business Review*, Boston, 2001, vol. 79, №9, pp. 92-100), Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература, Сер. 2, Экономика: РЖ/РАН ИНИОН, М., 2002, №4, стр. 96-100 - 0,3 п.л.

3. Болдырев Д. А. «Управляя в четырех мирах. Культура, стратегия и трансформация» (По статье Lessem R. «Managing in Four Worlds. Culture, Strategy and Transformation» // *Long Range Planning*, Oxford etc., 2001, vol. 34, №1), Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература, Сер. 2, Экономика: РЖ/РАН ИНИОН, М., 2003, №2, стр. 110-116 - 0,3 п.л.

4. Сильная корпоративная культура как основа эффективной работы персонала современных российских корпораций / Болдырев Д. А. - МГУ им. М. В. Ломоносова. - М., 2003. - 16 с. - Библиогр. 6 назв. - Рукопись деп. в ИНИОНРАН 03.11.03г. № 58316-0,7 п.л.

5. Корпоративный имидж как базовый элемент культуры российской корпорации / Болдырев Д. А. - МГУ им. М. В. Ломоносова. - М., 2003. — 18 с. — Библиогр. 7 назв. - Рукопись деп. в ИНИОН РАН 03.11.03г. № 58317 - 0,8 п.л.

Напечатано с готового оригинал-макета

Издательство ООО "МАКС Пресс"

Лицензия ИД N 00510 от 01.12.99 г.

Подписано к печати 08.01.2004 г.

Формат 60x90 1/16. Усл.печ.л. 1,75. Тираж 100 экз. Заказ 011.

Тел. 939-3890,939-3891,928-1042. Тел./факс 939-3891.

119992, ГСП-2, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова,

2-й учебный корпус, 627 к.



№ - 1617.

РНБ Русский фонд

2004-4

26897