

## ВНУТРЕННИЙ PR КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрен процесс управления корпоративной культурой посредством методик внутреннего PR. Автором обозначены основные проблемные поля корпоративной культуры, требующие управленческого вмешательства, а также средства внутреннего PR, позволяющие доносить до сотрудников основные положения и ценности корпоративной культуры.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** внутренний PR, корпоративная культура, организационная культура, коммуникации

### ВНУТРЕННИЙ PR И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИЕ В СИСТЕМЕ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современном мире рабочая сила превратилась в человеческие ресурсы, которые мудрый управляющий может и должен капитализировать. Человеческие ресурсы стали разнообразными, мобильными, углубилась специализация. Каким образом компания может, сохранив это разнообразие, привести его к единому знаменателю для достижения общих целей? Как показать каждому члену организации, что он является частью целого?

В данной статье будет рассмотрено управление корпоративной культурой (ее формирование, изменение) посредством методик *внутреннего PR*. Цель анализа — определить, какие изменения в корпоративной культуре можно осуществлять с помощью методов внутреннего PR и на основе каких принципов. Для этого нужно выявить основные проблемные поля корпоративной культуры, требующие управленческого вмешательства, и определить средства внутреннего PR,



**Митясова Екатерина Александровна** — магистр менеджмента Манчестерского университета, руководитель «Группы БРИФ». Профессиональный опыт: руководство маркетинговыми исследованиями, разработка маркетинговых стратегий и планов, кросс-функциональная интеграция, повышение эффективности клиентского менеджмента (г. Москва)

пригодные для транслирования сотрудникам сути и принципов корпоративной культуры.

### **Корпоративные коммуникации как открытая система**

PR, «паблик рилейшнз», отношения с общественностью, корпоративные коммуникации... Существует множество обозначений той деятельности, основной целью которой является установление и поддержание позитивных отношений с влияющими на организацию группами (группами влияния) посредством эффективных коммуникаций. Помимо этой цели выделяют также прогнозирование изменений и событий во внешней и внутренней среде организации, управление реакцией на эти процессы [10]. Вторая группа целей может быть названа скорее задачами PR, поскольку они ценны не сами по себе, а как средство поддержки корпоративных коммуникаций с группами влияния.

Почему возникает проблема управления отношениями с группами влияния? Организация действует в среде клиентов, инвесторов, сотрудников и партнеров, конкурентов (и всех тех, на кого она может повлиять непосредственно), а также социальных, правительственных институтов (на которых большинство организаций если и может повлиять, то только косвенно).

Оказанное организацией влияние не может гарантировать, что в целевых группах произойдут изменения. В то же время изменения, происходящие в группах влияния, воздействуют на организацию и заставляют ее адаптироваться, т.е. вести себя как открытая система. При этом «только компании, которые могут посредством коммуникаций осуществлять внутренние изменения, способны быстро реагировать на внешние изменения и возникающие возможности» [10].

В идеале адаптироваться должна каждая сторона, но в любом случае та, которая делает это эффективнее, выигрывает от взаимодействия больше. Так называемые *проактивные действия* являются основным аспектом модели PR как открытой

системы. Действия, предупреждающие конфликты между группами влияния и организацией, принятые заранее (до возникновения кризисной ситуации), уменьшают количество требуемых для нормализации обстановки усилий и дискомфорт от *реактивных действий*, реализуемых в ответ на сложившуюся ситуацию. Для того чтобы «держать руку на пульсе» окружающей среды и вовремя фиксировать изменения, влияющие на отношения организации и ее целевых аудиторий, в рамках PR используют исследовательские методики для наблюдения за аудиториями и заинтересованными сторонами, как вовне, так и внутри организации [8].

Под коммуникацией принято понимать процессы перекодировки информации из вербальной в невербальную и наоборот: «...для коммуникации существенен переход от говорения одного к действиям другого» [5]. Корпоративные коммуникации, направленные на группы влияния, позволяют как произвести ответное воздействие на уже произошедшие изменения, так и предвосхитить предстоящие события. При этом нельзя забывать о том, что в связи с различиями в процессах кодировки и декодировки символов, коммуникациям свойственно «несовпадение входа и выхода» [5].

Корпоративные коммуникации станут эффективными в том случае, если будут отражать целостность корпоративной культуры, четко в нее вписываться. «Цели корпоративных коммуникаций должны соответствовать миссии, целям и задачам организации, ее ценностям» [10]. Корпоративные коммуникации должны учитывать предпочтения и особенности восприятия целевой аудитории, с которой ведется диалог, поэтому информация о среде организации имеет большое значение. Корпоративные коммуникации охватывают все аспекты того, как организация общается с группами влияния и как коммуникации выстраиваются внутри организации.

Стоит отметить значимую роль сотрудников организации как в сборе информации об особенностях целевых аудиторий, так и в реализации

внешнего PR, эффективность которого определяется в том числе сильной корпоративной культурой, в этом случае PR фактически является «делом каждого в организации» [10].

### Внутренний PR: целевые установки и методики

Профессионалы в области PR уверены, что с персоналом нужно общаться как можно больше, но общение не должно быть самоцелью. Для того чтобы коммуникации были продуктивными, необходимо адресовать аудитории наполненные смыслом сообщения. Целями внутреннего PR могут быть формирование и укрепление корпоративного духа, а также формирование имиджа компании во внешней среде [2]. Сосредоточим внимание на первой цели.

Можно выделить следующие цели внутренних коммуникаций:

- 1) единство сотрудников, приверженность компании;
- 2) увеличение производительности и качества работы;
- 3) использование в работе новых технологий [10].

В этом перечне непосредственное отношение к PR имеет первая цель (сильная корпоративная культура). Достижение этой цели способствует повышению качества работы и инновационности,

которые являются скорее целями всей организации, а не только PR-службы.

В качестве основных задач внутренних коммуникаций выступают мотивация и информирование персонала, а в качестве методов внутреннего PR исследователи выделяют способы (см. таблицу), которые можно разделить на устные (либо включающие элементы устных коммуникаций) и преимущественно письменные.

Охарактеризуем основные методы внутреннего PR.

■ **Вводный «пакет».** Любой сотрудник должен быть принят организацией как полноценный ее член с первого дня работы в ней. Чем тщательнее разработан вводный «пакет», тем быстрее новый сотрудник станет лоялен организации. В «пакете», кроме объяснений непосредственного руководителя и наставничества более опытных коллег, могут предлагаться и физические носители информации (буклет или диск), где содержатся рекомендации ознакомиться с определенной литературой, изучить некоторые аспекты работы компании, обсудить вопросы с руководителем.

■ **Устные презентации.** В ряде компаний ежегодно проводят road-show — презентацию результатов работы, в ходе которой топ-менеджмент может не только напрямую обратиться к персоналу, но и получить обратную связь.

Вводные программы для новичков могут включать семинары (длящиеся до нескольких дней),

**Таблица.** Средства внутреннего PR

Устные коммуникации (целиком или преобладающе устные)	Письменные коммуникации
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вводный «пакет» (для новичков)</li> <li>■ Презентации</li> <li>■ Ежемесячные встречи представителей управляющего звена, сотрудников различных отделов (маркетинга, продаж)</li> <li>■ Внутренние семинары и обмен опытом, в том числе между отделами</li> <li>■ Социальные и спортивные клубы</li> <li>■ Корпоративные мероприятия</li> <li>■ Общение между сотрудниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Газета для персонала</li> <li>■ Доска объявлений</li> <li>■ Справочник о компании</li> <li>■ Документы, в которых затрагиваются особые вопросы (например, вопросы качества)</li> <li>■ Внешние публикации</li> <li>■ E-mail</li> <li>■ Интернет (внутренний сайт)</li> </ul>
Видеофильмы	

в ходе которых проводятся презентации, менеджерами компании, в том числе представителями высшего звена.

■ *Общение между сотрудниками* является эффективным и значимым средством коммуникаций. Требуется управлять данным видом коммуникаций, чтобы избежать возникновения слухов и иных негативных явлений.

■ *Социальные и спортивные клубы*. Это средство коммуникации не с сотрудниками, а между сотрудниками. Эффект от неформального, пусть даже редкого общения, очень заметен, особенно в кризисных ситуациях.

■ *Газета для персонала*. Это одно из немногих средств внутреннего PR, обеспечивающее легкий доступ к персоналу крупных организаций. Кроме того, это одно из самых многоцелевых и гибких средств, поскольку оно позволяет транслировать многочисленные сообщения на все уровни организации. Эффективным способом распространения газеты считается ее рассылка на домашние адреса сотрудников, это способствует формированию у членов их семей чувства принадлежности организации.

■ *Доска объявлений*. Регулярно обновляемые материалы, содержащие важные сообщения (особенно от непосредственного руководства), несомненно, привлекут внимание сотрудников. Обязательной практикой должно стать размещение на доске объявлений всех изданных пресс-релизов, даже если пресс-релиз касается работы другого подразделения компании.

■ *Справочник о компании*. Это издание содержит информацию о всех процедурах в организации. Все сотрудники должны ознакомиться с ним в обязательном порядке. Содержание справочника является коммерческой тайной и индивидуально для каждой компании.

■ *Другие публикации*. Это могут быть материалы о контроле качества, новостные страницы. Публикации, инициируемые отделом по работе с персоналом, также крайне важны. Они касаются пенсий, обучения, развития персонала, медицинской помощи, оплаты труда. Сюда же можно

отнести большинство материалов (брошюры, листовки, журналы и даже реклама), которые предназначены в первую очередь для существующих и потенциальных клиентов. Каждый сотрудник является, по сути, «менеджером по продаже компании», и чем больше он может рассказать о ней, тем мощнее создаваемый компанией информационный поток. Когда сотрудники видят, что организация достойно представлена в качественных печатных материалах, они испытывают гордость.

Рассмотрим еще один пример систематизации средств внутреннего PR. Для организации важны отношения с сотрудниками всех уровней. Эта аудитория представляет собой ключевой ресурс компании [8]. Выделяют следующие типы средств, используемые во внутреннем PR:

■ письменные коммуникации (новостные рассылки, газеты, журналы, опубликованные речи);

■ устные коммуникации (неформальные коммуникации, встречи, речи, презентации);

■ образы и слова (телеконференции, видеозаписи, фильмы и презентации, выставки).

Особой значимостью обладают двусторонние коммуникации (такие как встречи). Существует ряд методов превращения односторонних средств внутреннего PR в двусторонние, поскольку обратные связи повышают эффективность коммуникаций.

Корпоративные публикации мотивируют читателей на постановку вопросов к руководству. Кроме того, посредством таких публикаций можно инициировать внутрикорпоративные исследования и приглашать к участию в опросах. Это могут быть, например, исследования, посвященные определению того, в какой степени сотрудники разделяют ценности бренда, или поиск возможных способов оптимизации производственного процесса. Результаты таких исследований позволяют руководству генерировать новые идеи. Очень важно сообщать сотрудникам организации об итогах указанных исследований.

Интенсификация бывших ранее односторонними средств коммуникации требует определенных усилий со стороны топ-менеджмента (поскольку

нужно отвечать на вопросы сотрудников). Эффективные двусторонние коммуникации возможны только при наличии доверия между сотрудниками и менеджментом организации.

## КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ: СТРУКТУРА И ЭЛЕМЕНТЫ

Культуру организации определяют как набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем [7].

Организации сталкиваются с двумя типами проблем, которые рассматриваются всеми организационными и групповыми теориями:

- 1) проблемы выживания и адаптации;
- 2) проблемы внутренней интеграции.

Признано, что эти проблемы приводят к возникновению определенной культуры [3, 7]. Как уже отмечалось выше, в современных быстро меняющихся условиях организации вынуждены работать по принципу открытой системы, адаптирующейся к изменениям во внешней среде. Способность к изменениям предполагает наличие «внутренней силы организма». Иначе говоря, организация должна быть сплоченным, целостным механизмом. Задача внутренней интеграции и задача адаптации к внешним изменениям могут решаться при помощи развития корпоративной культуры.

### Различия корпоративной и организационной культур

Многие исследователи не делают различий между организационной и корпоративной культурой, поскольку эти понятия во многом совпадают и пересекаются. Условимся проводить следующую границу между ними. *Организационная культура*

присуща любой организации, определяемой как группа людей, объединенных общими целями. Она возникает в ходе взаимодействия этих людей, в результате их осознанных и неосознанных действий. Культура в этом смысле является энергетической составляющей организации. *Корпоративная культура* — всегда продукт сознательной целенаправленной деятельности. Корпоративная культура формируется в соответствии со стратегическими целями развития организации.

Можно сказать, что корпоративная культура — это то, какой ее видят, декларируют, анонсируют и провозглашают менеджеры. А организационная культура — это то, что рядовые участники процесса ее формирования (наемные сотрудники) или внешние независимые наблюдатели-соучастники (клиенты, поставщики и другие заинтересованные стороны) наблюдают, соформируют и получают по факту.

Вне того пространства, где корпоративная и организационная культуры пересекаются, существуют участки «иллюзий» менеджеров, на которых декларируются несуществующие ценности, и участки «несоответствия», на которых существующие стили и модели поведения людей не согласуются с установками руководства.

Здесь показателен пример ряда российских корпораций, где заявленные руководством цели во многом расходятся с реальным положением дел и с восприятием сотрудников. Например, при анализе уровня зрелости маркетинга в российской корпорации, работающей на b-2-b-рынке инновационных решений для электроэнергетики, было выявлено следующее.

1. Документированная стратегия далека от того, что реализуется на практике. Ценностные ориентиры и целевые установки, разработанные наверху, не доходят до исполнителей в форме, пригодной для практической реализации.

2. Представители ряда подразделений не склонны сотрудничать с маркетологами и делиться информацией о том, какие технологии решения проблем заказчиков существуют.

3. Средства коммуникации зачастую не соответствуют задачам.

4. Предпринимаются попытки скопировать презентационные решения (например веб-сайт) других организаций без учета того, что они отражают внутреннюю среду организации и специфику ее деятельности. Такое копирование приводит к несоответствию внешнего образа и внутреннего содержания.

5. Отсутствуют программы развития сотрудников. Компетенции и навыки сотрудников не развиваются.

6. Преобладают неформальные коммуникации, благодаря которым сотрудники и узнают о положении дел в организации [4].

При знакомстве с такими организациями и их сотрудниками становятся очевидны разрывы между декларируемыми, но несуществующими ценностями и реальными моделями поведения.

Формировать корпоративную культуру можно, изменяя зону «несоответствия» и приводя ее в соответствие заявленным ценностям.

Далее, говоря о культуре организации, мы будем иметь в виду прежде всего зону пересечения организационной и корпоративной культур и участки «несоответствия», на которые может быть направлено управленческое воздействие.

### Уровни и элементы культуры организации

Обычно выделяют три уровня культуры: артефакты, общие ценности и базовые представления. При этом каждый последующий уровень все менее очевиден [7].

*Базовые представления* — это основополагающие предположения и убеждения, укоренившиеся в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. При этом базовые представления не вызывают у членов группы никаких возражений или сомнений и кажутся им настолько очевидными, что поведение, основывающееся на иных представлениях, будет восприниматься участниками группы как непонятное [7].

Например, в силу базовых представлений об отношениях начальников и подчиненных в компании

«ТНК-ВР» было бы в порядке вещей читать газету в ожидании руководителя в его приемной, положив ногу на ногу. А в компании «Роснефть» такое поведение будет непонятным, ожидаемое поведение — сидеть «ноги вместе, руки на коленях» [1].

Второй уровень — выраженные в словах и действиях сотрудников *общие ценности и убеждения*, разделяемые членами организации. Если эти ценности находят реальное воплощение в идеологии или организационной философии, то они могут служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Если же эти ценности принимаются и формулируются не на основе коллективного опыта, то они остаются провозглашаемыми категориями, т.е. они достаточно точно определяют, что люди будут говорить в ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что люди будут делать. В то же время на уровне глубинных представлений возможно существование скрытых, неочевидных ценностей [7]. Например, если сотрудники отдела при руководителе говорят одно, а в его отсутствие другое, это указывает на существование разрывов между общими ценностями членов организации и провозглашаемыми ценностями. В таком случае будут возникать различия между тем, что руководство ожидает от сотрудников, и тем, что они делают в реальности.

Верхним уровнем является уровень *артефактов*, включающий все те явления, которые можно обнаружить при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Основная проблема истолкования артефактов связана с неоднозначностью символов [7]. В то же время уровень артефактов в значительной степени поддается управленческому влиянию и может быть во многом сформирован в рамках корпоративной культуры. «Артефакты... отражают основные ценности компании. Менеджеры могут использовать видимые артефакты и модели поведения для того, чтобы формировать общие ценности и укреплять культуру организации» [3]. Соответственно, на уровень артефактов можно воздействовать в первую очередь методами внутреннего PR. Важно изучать

целевые аудитории до реализации управленческого воздействия на культуру посредством внутреннего PR. Шейн выделяет среди артефактов культуры организации следующие элементы:

- архитектура материального окружения группы;
- язык и манера общения;
- технология и продукты деятельности;
- художественные произведения, используемые при оформлении внутреннего пространства офисов, прилегающих территорий (например, картины, скульптуры), стиль, воплощаемый в одежде сотрудников;
- мифы и истории, связанные с организацией;
- внешние и внутренние ритуалы и церемонии и т.д. [7]

Ричард Дафт выделяет в артефактах аналогичные категории и относит к ним ритуалы и церемонии, истории, символы и язык [3].

*Ритуалы и церемонии* — это отрететированные и запланированные действия, демонстрирующие в художественной форме ценности компании и зачастую предназначенные для зрителей. Подобные мероприятия формируют общий взгляд на жизнь организации, объединяют людей. В рамках ритуалов и церемоний осуществляется награждение героев, чьи достижения символизируют убеждения организации [3].

Например, в ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС» в рамках корпоративного празднования нового года генеральный директор вручает дипломы научным сотрудникам, внесшим особый вклад в развитие инноваций в электроэнергетике.

*Истории* — это основанные на реальных событиях устные рассказы, которые часто повторяются сотрудниками организации, в том числе их излагают новым сотрудникам. Истории поддерживают жизнь основных ценностей организации и облегчают достижение взаимопонимания. Героями историй могут быть сотрудники, чья деятельность является примером служения ценностям компании. Некоторые истории можно считать легендами, поскольку описываемые в них события происходили достаточно давно и успели обрасти

вымышленными деталями. Другие истории — это мифы, соответствующие ценностям организации, но не подкрепленные фактами [3].

Например, существует следующее объяснение того, почему компания Iron Mountain Inc., мировой лидер в сфере защиты данных, называется «Железная гора». После Второй мировой войны ее основатель Герман Кност спонсировал переселение евреев в Соединенные Штаты. Личные данные этих людей (записи) были утеряны во время войны. Кроме того, Соединенные Штаты в то время были озабочены возможностью атомной войны, и это стало еще одним фактором, который натолкнул Кноста на мысли о бизнесе в сфере защиты жизненно важной информации. Кност создал первое подземное хранилище в железном руднике, приобретенном им в 1930-х гг. для выращивания грибов, открыл торговое представительство и убедил влиятельных военных, таких как генерал Дуглас Макартур, посетить Iron Mountain [6]. Эта история — один из важных артефактов, которые спланируют сотрудников вокруг ценностей бренда компании. Ее обязательно рассказывают новым сотрудникам.

*Символ* — это условный знак, представляющий значимую для организации идею (или понятие). В определенном смысле церемонии, истории и ритуалы являются символами более глубоких ценностей. Другой тип символов — физический предмет, физический артефакт организации [3]. Например, в отделе продаж Iron Mountain менеджеру, который подписал контракт с новым клиентом, передается статуэтка, символизирующая победу, силу и успех. Эта статуэтка стоит на столе менеджера до тех пор, пока контракт не будет подписан одним из его коллег, к которому она торжественно перейдет. Данный символ отражает значимость успешных менеджеров по продажам для компании.

Во многих компаниях используется специфическая манера речи, лозунги, метафоры или другие языковые формы, помогающие выразить некий специальный смысл. Лозунги с легкостью подхватывают как работники, так и постоянные

клиенты компании [3]. Например, в Шведском торговом совете корпоративным языком является английский, а языком-артефактом — шведский. Даже сотрудники, не владеющие шведским языком свободно, зачастую приветствуют друг друга по-шведски: «Хейсан, хюрэлэгет?» («Привет, как твои дела?»).

## УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СРЕДСТВАМИ ВНУТРЕННЕГО PR

Что дает организации изменение корпоративной культуры? Думается, в первую очередь внутреннюю согласованность в достижении установленных менеджментом стратегических целей организации. Стратегия нужна, поскольку позволяет достигать цели компании в постоянно меняющихся условиях. Стратегия бессмысленна, если ее невозможно реализовать, а реализовать ее можно только в том случае, если сотрудники осведомлены о ней, настроены на ее выполнение, знают, какие цели стоят перед организацией и как с ними соотносятся цели их подразделения / их персональные цели.

Любые организационные изменения (а они необходимы для адаптации организации к меняющимся условиям) могут быть сведены на нет из-за нежелания людей меняться. Пробудить если не желание меняться, то хотя бы желание содействовать общему успеху можно, используя целенаправленные коммуникации. Как отмечалось выше, коммуникации — это вербальное воздействие на объект управления, побуждающее его к определенным действиям.

Осведомленность сотрудников о происходящих в организации переменах и понимание сути этих перемен обеспечивается внутренними коммуникациями. Внутренний PR позволяет повысить приверженность сотрудников делу и ценностям организации, сообщает им основания для гордости за свою компанию, заставляет их чувствовать себя частью единого процесса и получать от этого

как дополнительную мотивацию, так и удовлетворение.

Воздействие на культуру организации приходится проводить не только в корпоративном мире, но и в малом бизнесе. Например, компания, работающая на рынке услуг красоты, столкнулась с необходимостью перемен и адаптации сотрудников к переменам. «Группа БРИФ» включила в комплекс управления изменениями тренинги для сотрудников, в рамках которых предусмотрены обзор программы перемен (в частности, причины ее появления и основные вехи ее разработки) и развитие навыков, необходимых для работы в новых условиях.

Приведенные выше задачи внутреннего PR призваны в первую очередь обеспечить процветание организации, поскольку их решение позволит ей достигать своих целей. Что касается сотрудников, внутренний PR должен обеспечить их удовлетворенность тем фактом, что они являются частью организации (воспринимают себя как часть организации).

В проектах «Группы БРИФ» участвуют эксперты и аналитики, которые могут быть географически удалены друг от друга. Мы используем ряд средств для осведомления сотрудников о развитии организации, о новых знаниях и компетенциях, о проектных достижениях. Важная цель формирования корпоративной культуры «Группы БРИФ» — поддержка развития экспертов, т.к. мы верим, что сильная команда должна состоять из сильных специалистов. Среди методов удаленной поддержки развития экспертов можно указать:

- корпоративные аналитические вебинары;
- аналитические новостные письма;
- очные встречи и тренинги.

Содержание данных методов позволяет консультантам системно наращивать ключевые компетенции, анализировать результаты завершенных проектов и делать соответствующие выводы.

Внутренний PR располагает богатым набором средств для формирования приверженности сотрудников. Это не только средства, повышающие причастность к общему делу, но и эмоциональное



воздействие (например, корпоративные праздники — день рождения компании, Новый год, завершение года (подведение итогов)) и игровое (например, конкурс на лучшего менеджера: каждый сотрудник компании предлагает кандидатуру своего коллеги в качестве «сотрудника месяца», а затем выбирают лучших из лучших). Безусловно, каждое средство обладает своими преимуществами и недостатками. Важно, чтобы их использование не являлось самоцелью. Безыдейный корпоративный праздник скорее вызовет раздражение сотрудников, нежели повысит их приверженность.

Суть методики управления культурой организации средствами внутреннего PR состоит в систематизации элементов этой культуры и методов самого внутреннего PR. Схема систематизации основана на выделении признаков классификации, общих для обеих рассматриваемых групп (и для элементов корпоративной культуры, и для методов внутреннего PR). Этими признаками являются континуумы «непрерывность / дискретность» и «вербальность / невербальность». Данный способ систематизации позволяет соотносить стоящую перед внутренним PR задачу по изменению артефактов культуры организации с существующим арсеналом средств и разрабатывать наиболее эффективную программу действий для решения задачи.

Перед тем как воздействовать средствами внутреннего PR на корпоративный дух, рекомендуется

определить, что собой представляет система ценностей, существующая в коллективе. На нее можно опираться при разработке PR-мероприятий [2]. Для выявления системы ценностей необходимо располагать информацией о количестве сотрудников, их среднем возрасте, образовании. Следует условно разделить коллектив на малые группы, т.к. в одном подразделении / отделе работают люди со схожими профессиональными ценностями. Кроме того, рекомендуется исследовать существующие и наиболее развитые каналы коммуникаций между сотрудниками (практика и этика общения по e-mail, корпоративные издания и иные способы обмена информацией).

По нашему мнению, пространство артефактов, в котором может быть применен внутренний PR, имеет смысл поделить на четыре зоны:

1) артефакты, связанные с преимущественно вербальными коммуникациями (язык и истории);

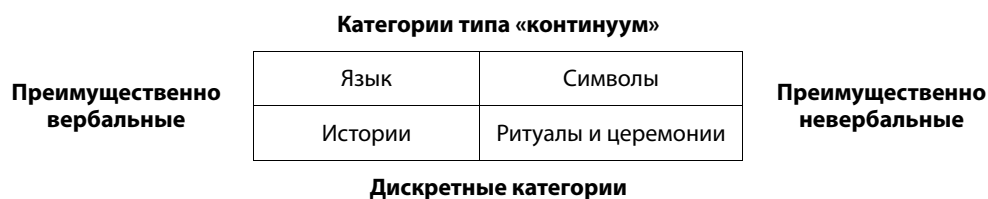
2) артефакты, связанные в основном с невербальными коммуникациями (физические артефакты, ритуалы и церемонии);

3) артефакты, «продленные во времени», являющиеся неотъемлемой частью каждодневного существования организации (язык и символы);

4) дискретные артефакты (рассказываемая история или совершаемый ритуал длятся определенный промежуток времени, в течение которого они и оказывают свое воздействие).

В соответствии с этим делением изобразим пространство категорий артефактов (см. рисунок).

**Рисунок.** Пространство категорий артефактов



Данное пространство позволяет ориентироваться при выборе объекта и средств изменений. Отметим, что, изменяя те или иные артефакты, не обязательно пользоваться только средствами PR исключительно того же типа, что и артефакт. Более эффективным является комплексное воздействие, обеспечивающее динамическое равновесие за счет различных каналов коммуникации и активизации различных способов восприятия.

Ранее мы выделили средства внутреннего PR в две группы: устные и письменные (вербальные и невербальные). Для получения более полного соответствия средств PR структуре пространства артефактов предлагаем считать дискретными средства, применяемые от случая к случаю, в зависимости от сложившейся ситуации (внутренние семинары и обмен опытом, доска объявлений), а средства, используемые на постоянной основе (ежемесячные встречи управляющего звена, справочник о компании), предлагаем причислить к категории «континуум». Данное деление условно и должно рассматриваться как общее. В каждом конкретном случае, в зависимости от принятой тем или иным отделом PR-практики, оно может быть пересмотрено.

Например, для того чтобы изжить из культуры организации влияние определенного мифа (история — вербальный артефакт дискретной категории), не согласующегося с корпоративными установками, можно пользоваться вербальными дискретными коммуникациями и, например, регулярно (на планерках, совещаниях) упоминать о фактах, опровергающих этот миф. Постепенно в сознании членов организации произойдет замещение мифа фактической информацией. Эту задачу можно решить быстрее и с меньшими усилиями, если

использовать не только вербальные, но и невербальные коммуникации. Например, после вербальной подготовки можно поместить на доску объявлений новостной материал, шире освещающий факты, опровергающие данный миф. После подобного невербального воздействия новые поведенческие установки можно закрепить дополнительным вербальным воздействием.

Таким же образом (комбинируя средства внутреннего PR разного типа) можно управлять артефактами, размещенными в других квадрантах пространства артефактов. Доминирующие средства PR должны совпадать по своему типу с типом изменяемого артефакта, но наиболее эффективное воздействие возможно при продуманной комбинации разноплановых средств, позволяющих добиться всестороннего эффекта.

Подводя итоги, скажем, что в исследовании были выделены наиболее распространенные и популярные методы внутреннего PR, элементы культуры организации (в особенности уровень артефактов), описано пространство, систематизирующее категории артефактов.

Методы внутреннего PR соотносены с составляющими культуры, это позволяет понять, каким образом можно с помощью первых изменять и моделировать вторые. Соответственно, была предложена схема управления культурой организации с использованием средств внутреннего PR. Принципы управления корпоративной культурой с помощью средств внутреннего PR были выявлены посредством определения проблемных полей культуры организации, в которых возможно вмешательство и управленческое воздействие, и выделения средств внутреннего PR, которые можно применять в проблемных зонах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виноградова Е., Дербилова Е. Как «Роснефть» культурно поглощает ТНК-BP. — [http://www.vedomosti.ru/library/news/12937641/a\\_nuka\\_nogi\\_vmeste\\_ruki\\_na\\_kolenyah](http://www.vedomosti.ru/library/news/12937641/a_nuka_nogi_vmeste_ruki_na_kolenyah).
2. Горкина М.Б., Мамонтов А.А., Манн И.Б. PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

3. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов / Пер. с англ. С. Рысева, С. Чилингаровой, Л. Царук. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2003.
4. Митясова Е.А. Особенности b-2-b-маркетинга в российском корпоративном управлении // Промышленный и b2b маркетинг. — 2013. — №2.
5. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. — М.: Рефл-бук, Ваклер, 2006.
6. Сайт компании Iron Mountain. — <http://ironmountain.ru/aboutus/history.asp>.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.
8. Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. (1994). *Effective Public Relations*. Prentice-Hall. New York, NY.
9. Howard W. (1994). *The Practice of Public Relations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Preece C.N., Moodley K., Smith A.M. (1998). *Corporate Communication in Construction: Public Relations Strategies for Successful Business and Projects*. Blackwell Science, London.