

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: СООТНОШЕНИЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ И ДЕКЛАРИРУЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

Е. В. Касперович

Российские специалисты в области социологии организаций отмечают, что далеко не все руководители, менеджеры и сотрудники компаний и предприятий имеют адекватное представление о семантическом наполнении понятия *корпоративная культура*. С большой долей вероятности то же самое можно сказать и о их белорусских коллегах: корпоративная культура часто понимается в атрибутивном, а не глубинном, принципиальном смысле.

Сотрудники ключевых подразделений головного филиала коммерческого банка, где мы проводили прикладное социологическое исследование, на просьбу дать определение понятию корпоративная культура откликнулись следующими дефинициями: дружеский климат; хорошие взаимоотношения с коллегами; умение общаться с руководителем, не раздражаясь и не раздражая его; фирменный стиль; традиция отмечать праздники вместе. 18 % опрошенных определение дать затруднились.

Попытки дать определение через ключевые в данном случае понятия ценностей, мотивов, норм, образов поведения, стиля руководства практически отсутствовали, в том числе в анкетах менеджеров подразделений. А ведь корпоративная культура – это прежде всего действенный инструмент достижения конкретных бизнес-целей в руках менеджера.

Принято выделять два уровня корпоративной культуры. *Официальная (декларируемая, желаемая)*, находит отражение в Корпоративном кодексе компании. Она представляет собой перечень принципов культуры, которая идеально конструируется, исходя из миссии и конкретной коммуникационной стратегии и точки зрения управленцев, учредителей, акционеров. Это в лучшем случае. Зачастую Корпоративный кодекс просто копирует какой-либо существующий аналог без привязки к реальности собственной организации.

Если *неофициальная (стихийно сформировавшаяся, но реальная корпоративная культура)* и декларируемая существуют параллельно, не находя точек пересечения, Корпоративный кодекс превращается либо в «мертвый» документ, либо, если менеджмент приводится в соответствие с кодексом, – в потенциально конфликтогенный фактор.

В банке, в головном филиале которого мы проводили прикладное социологическое исследование, был разработан Корпоративный кодекс, в котором были публичная и непубличная части. В Кодексе были описаны миссия организации, культура управления, культура поведения. Мораль-

но-эстетические нормы были включены в Корпоративный кодекс, отдельного этического кодекса не издавалось. Составлен кодекс был топ-менеджментом, т. к. сотрудника, занимающегося вопросами внутриорганизационного PR и HR на то время не было.

На данный момент происходят изменения в коммуникационной стратегии банка. Происходит некоторая реструктуризация. По-иному теперь будет формулироваться миссия, и в соответствии с этими переменами, нужно внести изменения в Корпоративный кодекс. Вполне актуальной для организации представляется попытка вывести действительные стихийные нормы и ценности из области неосознанного, сравнить их с декларируемыми.

По результатам проведенного исследования, среди ответов респондентов на вопрос об их отношении к действующему прежде Корпоративному кодексу, многие признались, что текст Кодекса вызывает у них неприятие и даже раздражение, потому что некоторые не просто описываемые в качестве приоритетных, а утверждаемые как существующие ценности, не соответствуют реально доминирующим. 38 % опрошенных считает, что кодекс не нужен вообще. Но при этом на вопрос о том, влияет ли, по их мнению, Корпоративный кодекс на эффективность бизнеса, 84 % ответили утвердительно.

В кодексе, к примеру, утверждалось, что «отношение к каждому сотруднику со стороны его коллег определяется его действиями и поступками». По результатам анкетирования, выяснилось, что не менее важным фактором является возраст сотрудника (60 % опрошенных). 47 % отметили в качестве важного фактора интеллектуальный и образовательный уровень, 40 % – пол. Способности и таланты определяют отношение к коллегам у 31 % опрошенных, при этом за ответ «связи и знакомства» высказалось большее количество – 34 % (сумма превышает 100 %, так как респонденты давали более одного ответа). То есть корпоративная культура банка отличается достаточно высоким уровнем контекстуальности: здесь многое зависит от определенного социального контекста, в который вписана отдельная личность.

Еще пример несоответствия, который также, возможно, стал источником раздражения. В кодексе утверждаются ценности так называемой партисипативной корпоративной культуры, если взять за основу типологию Д. Коула, то есть «культуры участия», где существует общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей. В анкете сотрудникам и менеджерам было предложено определить, насколько важны для них на рабочем месте характеристики различных типов корпоративной культуры, в том числе партисипативной. Была предложена шкала

оценок от 0 до 10, где 0 – совсем не важны; 10 – максимально важны. В результате нехитрого подсчета среднего арифметического мы выяснили, что важность установок декларируемой партисипативной культуры, то есть «умение сочетать собственные цели с общекомандными, сотрудничество», респонденты оценили не очень высоко - на 5 баллов, при этом отметку в 8 баллов получили ценности предпринимательской культуры - «инициатива и возможность самореализации».

В Корпоративном кодексе как существующие утверждались ценности коллективистской культуры, если говорить о степени интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации, которая, в свою очередь, несет большую ответственность за своих работников. Например, в кодексе утверждалось: «взаимодействие осуществляется на чувствах долга и лояльности», «социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью, тесными внутригрупповыми контактами». В качестве поощряемой модели взаимодействия менеджеров и сотрудников утверждалось взаимодействие на моральной основе, на основе личностных взаимоотношений.

Когда в банке появился сотрудник, в чьи обязанности вошло решение вопросов внутреннего PR, ознакомившись с Корпоративным кодексом, в котором декларировались партисипативность и коллективизм культуры, сотрудник соответственно начал транслировать эти ценности через систему средств внутреннего PR: корпоративное издание, общие собрания и мероприятия. Использовались для трансляции декларируемой культуры парадигмы так называемые знаково-символические средства закрепления корпоративной культуры: мифы и легенды, интерпретации истории организации, герои, как личности, дающие наглядные образцы поведения, определяющие критерии лояльности.

Результаты исследования показали, что преобладающим является так называемый космополитический тип личности (в противоположность локальному), который сильно ориентирован вне организации, что влияет на индивидуалистические настроения в банке. Для сотрудников важно иметь достаточно времени для личной и семейной жизни, иметь большую свободу в организации своей деятельности. Как предпочтительную модель взаимоотношений внутри организации 68 % сотрудников, в том числе и большинство менеджеров, выбрало модель социальных связей, характеризующихся принятыми отношениями и достаточной дистанцированностью. 75 % опрошенных считает, что надеяться они в организации должны только на себя, отстаивать свои интересы. Сотрудники не

желают вмешательства организации в их личную жизнь, они не желают эмоциональной зависимости от организации.

В Корпоративном кодексе зафиксировано: «наилучшим способом решения сложных задач мы считаем групповую интеграцию». Результаты опроса показали, что 53 % сотрудников считают, что ставку нужно делать на индивидуальные усилия.

Такое корпоративное двуличие, когда реальные мотивы, ценности и нормы с желаемыми и даже декларируемыми не коррелируют, может, как мы видим, стать источником нелояльности персонала, выраженной, в данном случае, наличием раздражения относительно текста кодекса. Добрые намерения создателей кодекса на базе необоснованных представлений о некой идеальной корпоративной культуре могут стать потенциальным источником конфликтов. Хорошей или плохой корпоративной культуры не бывает, есть эффективные и неэффективные организации, одни достигают своих бизнес-целей, другие нет. Компания, где сотрудники сплочены и заинтересованы друг в друге и интересах организации не меньше, чем в самих себе, тоже не всегда может быть эффективна.

Принципы корпоративной культуры должны разрабатываться на базе действующей, для чего ее следует изучить, и проанализировать, какие из ее сторон значимы, и их стоит развивать конкретными практическими мероприятиями.

ЖУРНАЛИСТИКА И ПОЛИТИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА

Н. А. Козлович

В конце двадцатого века журналистику стали называть «четвертой властью». Журналистика будто бы сдерживала три первых власти, контролировала их работу, сигнализировала о сбоях в системе. Особенно популярным такое, во многом идеализированное, мнение о журналистике и журналистах сложилось в странах бывшего СССР. Открытие засекреченных архивов, разоблачение сталинских палачей, свобода слова – все эти явления, в представлении обывателей, были связаны именно с прессой. Четвертая власть была грозной силой, пока бурлило общественное мнение. Когда суматоха первых независимых лет улеглась, в дело вступили рыночные законы.

Во взаимоотношения власти, прессы и общества в бывших советских странах впервые вступил коммерческий фактор, и именно он окончательно определил новое положение сил на политической карте. Чтобы выжить, средствам массовой информации пришлось окончательно рас-