Тема 19. Социо – факторы и этика организации

Некоторые крупные российские компании сегодня активно интересуются зарубежными технологиями описания, управления и трансляции норм и событий корпоративной этики, они приглашают российских и западных консультантов для реализации своих идей и внешних требований, "имплантации" их в ткань организаций. Таким образом, морально-теоретическая проблема внедрения определенных моделей корпоративной этики, звучащая в устах моралистов и публицистов как "быть или не быть", "готовы - не готовы", "истинные - чуждые ценности" и так далее, попадая в область внимания руководителей компаний, консультантов и "бюрократов от деловой этики", приобретает вполне прикладной характер.

Сегодня мы видим три сферы бизнес-этики, которые отчасти изолированы друг от друга и имеют лишь некоторые черты сходства: а) академическая этика, которую можно встретить в школах бизнеса на лекциях и профессорских семинарах, б) консалтинг и соответствующая ему, воплощающая его советы практика компаний и в) деятельность чиновничества в области этики бизнеса (этические уполномоченные, специалисты компании, отвечающие за развитие этических программ, и прочие).

Наиболее острой и драматичной, а вследствие этого наиболее интересной, на наш взгляд, является сфера этического консалтинга. Неопределенность и многозначность языка морали во многом затрудняет использование деловой этики в качестве инструмента менеджмента, точно так же, как и управление деловой этикой компании в целом.

Об этике бизнеса (корпоративной этике) зачастую высказываются противоположные мнения. С одной стороны, говорится о том, что ее основные компоненты - миссия и ценности компании - помогают сплотить команду, довести до сведения каждого сотрудника стратегические цели и идеи, сделать работу эффективной, интересной и радостной. С другой стороны, можно встретить утверждения, что на практике все эти "сплочения" и "миссии" становятся для работников не "источником радости", а настоящим адом и представляют собой лишь способ полностью подчинить жизнь человека интересам фирмы ("корпоративный фашизм").

Острый характер взаимоотношениям российских консультантов и сотрудников компаний, в чьи обязанности входит работа с ними, придает высокая степень неопределенности в вопросах прикладной этики и философии, что вполне объяснимо исторически. Следствием неопределенности этих представлений является буквальная трактовка этических реалий с позиций либо только юридических, либо сугубо психологических; либо естественно-научных, либо экономико-прагматических. Корпоративные специалисты - работники юридических, кадровых, маркетинговых служб - обычно интерпретируют этические проблемы и документы о ценностях и этике компании на свой лад - согласно своей профессиональной ответственности и личным моральным ценностям. Это приводит к одновременному существованию в организации различных точек зрения на одну и ту же этическую проблему.

Западным консультантам, по всей видимости, гораздо легче решать вопросы корпоративной этики в российских компаниях вследствие лучшей методологической подкованности и наличия разработанных технологий работы с сотрудниками разных стран и разных культурных традиций. Хотя и они, так же как и менеджеры российских филиалов западных компаний, сталкиваются с рядом специфических проблем мировоззренческого, правового и методологического плана, среди которых, возможно, на сегодняшний день наиболее актуальными являются точная трансляция базовых ценностей материнских компаний и мотивация российских сотрудников.

Эксперты в сфере академической бизнес-этики выступают своего рода "хранителями концепций", описывающими различные подходы к формированию этики компании, применению различных способов разрешения этических проблем, обоснованию управленческих решений с точки зрения морали.

Несомненная ценность этики бизнеса состоит в том, что она дает практические рекомендации, что и как надо делать, чтобы такие общечеловеческие ценности, как честность, доверие, справедливость, стали неотъемлемой частью корпоративной жизни каждого предприятия, как вести себя сотрудникам, чтобы избежать сложных этических ситуаций, и что делать, если сотрудник уже в ней оказался.

Первый шаг, который необходимо сделать на этом пути, - определить критерии этичности данной компании. Оказывается, что сделать это весьма непросто. Можно ли критерии этичности применить к юридическим лицам?

Можно, говорят специалисты по этике бизнеса, но с оговорками. Моральность физических лиц отличается от моральности лиц юридических, к коим относятся предприятия бизнеса: справедливость юридического лица иная, чем справедливость физического лица, а корпоративная совесть - это нечто иное, чем совесть каждого отдельно взятого сотрудника. Можно ли вообще рассматривать экономику и бизнес как нечто, описываемое с точки зрения этики? Ведь то, что кажется правильным для каждого индивидуума, не всегда верно для общества в целом; и наоборот, то, что представляется правильным в отношении всего общества, может быть ошибочным в отношении отдельного человека (об этом писал еще Пол Самуэльсон, приводя в качестве примера зрителей парада: если все встанут на цыпочки, то это никому не принесет пользы, хотя отдельное лицо, поступая таким образом, могло бы оказаться в выигрыше).

Одна из важных задач этики бизнеса - создание, реконструкция и трансляция концепций этичности компаний, отраслей, стран. Понятно, что такие концепции носят рукотворный и относительный характер и отличаются от имеющих абсолютный характер универсальных, в большей части "нерукотворных" (или кажущихся таковыми) этических требований, которыми руководствуемся мы в своей частной жизни.

Концепции этичности компаний различны, так же как и суждения и представления каждой страны о справедливости, которые являются продуктом ее собственного понимания и опираясь на которые она может вести переговоры об условиях торговли.

Согласно одной из таких концепций, этичность или ответственность предприятия трактуется как качество его поведения, соответствующее четырем уровням корпоративной идентичности:

1) надлежащее управление рисками,

2) соблюдение законов и норм,

3) укрепление репутации

4) содействие развитию сообщества.

Основу критериев этичности, помимо подобных концепций, составляют лучшая практика предприятий, черты корпоративной культуры, не наносящие ущерба конкурентоспособности компании, но, напротив, составляющие ее конкурентное преимущество, требования законодательства и глобальные этические стандарты.

Устойчивость и "живучесть" российских филиалов американских компаний объясняется, в частности, и теми усилиями по выявлению и учету особенностей складывающихся в них корпоративных культур, которые предпринимаются материнскими компаниями и их консультантами. Данные исследований внутренней среды организации, ее внешнего окружения, нравственных привычек и предпочтений сотрудников закладываются в систему общего и этического менеджмента. Сам термин "этический менеджмент" звучит непривычно, однако он достаточно быстро приживается в российских деловых кругах, поскольку позволяет компактно и точно выделить и описать ценностно-этическую проблематику любой компании, или, как еще говорят, ее этическое пространство.

На практике при выстраивании этического пространства компании, как правило, образуется альянс специалистов компании в сфере этики, консультантов и теоретиков. Совместными усилиями они стремятся осознать ценности, которые лежат в основе деятельности компании, описать концепцию ее этического менеджмента, а затем разрабатывают и внедряют этические программы.

Критерии и концепция этичности компании "прописываются" в этических документах - положениях о миссии, ценностях, кодексах, стандартах поведения, ведения бизнеса. Будучи приняты и обсуждены, документы приобретают легитимность и становятся инструментом этического менеджмента.

Этические документы обычно вводятся как единые для всех сотрудников организации - вне зависимости от должности, стажа и тому подобного. Высокомерие по отношению к этическим нормам обесценивает идею. Часто в кодексах прямо указывается, что он действует для всех без исключения сотрудников организации. Один из важных принципов соблюдения кодекса - его исполнение руководителями компании. Нормы транслируются "сверху вниз". Если руководство будет нарушать положения кодекса, вполне логично, что сотрудники также не станут его исполнять.

Этический менеджмент осуществляется на трех уровнях: стратегическом, регулярном и уровне управления рисками. Для того чтобы документы не остались только на бумаге, а превратились в реальный инструмент организации корпоративной жизни, осмысления ее этических, моральных аспектов, в компаниях разрабатываются программы по деловой этике, характер которых зависит от стратегических задач и видения топ-менеджеров и собственников.

В настоящее время в крупных западных компаниях наиболее популярны две категории таких программ - это программа соблюдения законов и норм или соответствия законам и нормам (complience) и программа, основанная на ценностном подходе, которая может носить название "стандарты добросовестности", "честности" (integrity). В течение последнего десятилетия многие компании предприняли инициативы по внедрению в повседневную деятельность принципа добросовестности. Эти попытки различаются по провозглашаемым этическим ценностями и по подходам к их вводу в действие.

Некоторые компании сконцентрировались на центральных ценностях добросовестности, отражающих социальные обязательства, такие как права других (третьих лиц), добросовестность как таковая, лояльность закону. Другие компании подчеркивают устремления - ценности, которые этически желательны, но не обязательны в моральном плане, - такие как хорошее обслуживание клиентов, включенность во внутрикорпоративное сообщество и так далее. Когда дело доходит до применения, некоторые компании начинают с поведения. Следуя Аристотелю, утверждавшему, что отважным становится тот, кто действует отважно, такие компании разрабатывают кодекс, обозначающий правильное поведение, одновременно с системой стимулов, аудита и контроля. Другие компании меньше сосредоточиваются на специальных действиях и больше на поощрении собственной позиции сотрудника, процессе принятия решений и способах мышления, отражающих разделяемые ценности. Они полагают, что личная приверженность конкретным корпоративным ценностям и процесс принятия решений, соответствующих им, приведут к правильным действиям[http://www.ethicsinbusiness.ru/?section=16 - 3](http://www.ethicsinbusiness.ru/?section=16#3).

Европейские компании, как правило, реализуют не одну-единственную программу деловой этики, как это происходит в американских корпорациях. Параллельно, а иногда и независимо друг от друга они осуществляют целый ряд корпоративных программ, на первый взгляд лишь косвенно относящихся к этике, но по сути своей имеющих ценностную, влияющую на поведение сотрудников и целых подразделений природу. Это программы менеджмента качества, бережливого производства, экологические, социальные, благотворительные проекты и так далее.

Интеграция программ деловой этики в ткань организации, разработка политик, помогающих их реализации, вовлечение заинтересованных сторон в процесс обсуждения и выполнения положений и требований кодекса этики, распределение ответственности за решение этических вопросов и проблем между сотрудниками, руководителями и подразделениями организации - это наиболее сложные для российских компаний сферы взаимодействия с корпоративной этикой. Но, пожалуй, самые большие трудности подстерегают отечественные фирмы при попытках ввести инфраструктуру корпоративной этики и наладить ее работу. Именно здесь сказываются кросскультурные различия между Россией и западными странами. В американских и европейских транснациональных корпорациях существуют отделы по этике бизнеса, должности уполномоченных по этике, омбудсменов; специальные защищенные сети коммуникации, "горячие линии" телефонной связи, "горячая электронная почта", специальный портал в Интранете, соответствующее программное обеспечение, электронные базы данных по острым проблемам. Многие компании отдают на аутсорсинг (выполнение данных функций сторонней компанией) обслуживание "горячих линий", тренинг персонала по этическим проблемам.

Российские консультанты в сфере бизнеса весьма настороженно относятся к данной практике и для работы с этическими вопросами и проблемами рекомендуют использовать уже имеющиеся в организации структуры, должности, линии коммуникации, в частности отделы управления персоналом, корпоративной (организационной) культуры, юридическую службу и службу безопасности, и их соответствующим образом обученных сотрудников. Настороженность консультантов и практиков объясняется целым рядом причин. Среди них существенное отличие российского законодательства от американского, имеющего прецедентный характер и базирующегося в целом на ситуативной этике, специфическое восприятие россиянами термина "этика" как понятия, отражающего сугубо личностные, глубинные, духовные смыслы и не ассоциирующегося с "безопасностью", "правом", "контролем", "оценкой", что характерно для американской корпоративной традиции.

Таким образом, этика становится неотъемлемым элементом практики ведения бизнеса. При этом единый "шаблон" морального стандарта отсутствует: у каждого человека есть свое понимание этических норм, а компании "конструируют" концепции собственной этичности, которые необходимо согласовывать как с внешними, так и с внутренними заинтересованными группами. Этический менеджмент в организации - это прежде всего диалог по поводу ценностей. Внутри компании - это диалог между компанией и сотрудниками по поводу общих правил и норм взаимодействия, ценностей и принципов развития, который становится условием формирования сильной внутренней корпоративной идентичности.

Различают три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений:

* Традиционный (узкоэкономический) - сформулирован лауреатом Нобелевской премии Милтоном Фридменом. Логика этого подхода такова: поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников, и т.к. менеджеры в конечном счете являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников. Отсюда следует, что истинная роль бизнеса состоит "в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры… (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману". Таким образом, считается, что организация несет социальную ответственность, соблюдая законы и предписанные правила ведения бизнеса.
* Этический подход (с точки зрения заинтересованных лиц) - сформулирован профессором социологии, признанным гуру менеджмента Питером Друкером. Сущность этого подхода заключается в признании того, организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц - стейкхолдерами. В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров (собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников. Эта многослойная общественная среда способна существенно влиять на достижение организацией её целей, поэтому руководству организации приходится уравновешивать внутренние чисто экономические цели с социальными, этическими и экономическими интересами стейкхолдеров. На практике этот подход является наиболее распространенным (на развитых рынках).
* Социально-этичный (утвердительный подход) - сформировался в 1960е-70е годы под влиянием философско-этических воззрений ряда теоретиков: Курта Левина, Эдгара Шайна, Генри Минцберга и др. Согласно этому подходу менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансирование следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам. Этот подход утверждает, что организации должны нести добровольные обязательства перед обществом и направлять часть своих средств на его совершенствование.

Сторонники традиционного подхода отстаивают аргументы ПРОТИВ широкой социальной ответственности:

* ценой такого поведения является снижение доходных статей компании и, следовательно, расходы на программы социальной ответственности в конечном итоге переносятся на потребителей в виде повышения цен;
* расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, сокращения инвестиций в отделы НИОКР, в обновление и совершенствование производственных мощностей, уменьшения кредиторской задолженности и т.п.;
* принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно её главных целей;
* ответственность за решения социальных проблем должна лежать на индивидуумах, а не компаниях;
* решение социальных проблем должно находиться в компетенции государственных и муниципальных органов и предприятий - руководители корпораций не научены решать общественные проблемы;
* компания, которая несет большую долю социальной ответственности может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;
* эффект социальных программ не может быть точно определен - о результатах подобных действий крайне трудно отчитываться перед заинтересованными лицами и широкой ответственностью;
* нарушается принцип максимизации прибыли. В то же время, преследуя только экономические цели и соблюдая при этом законы и нормы государственного регулирования, организация: а) удовлетворяет потребительский спрос в товарах и услугах; б) создает рабочие места; в) платит налоги; г) обеспечивает определенный уровень возврата на капитал (в виде дивидендов); д) создает новые общественные богатства и ценности. Таким образом организация уже вовлечена в теснейшее социальное взаимодействие и вносит определенный вклад в вышеобозначенных сферах.

Сторонники этического и социально-этичного подхода выдвигают ряд аргументов ЗА социальную ответственность:

* социальная вовлеченность организации лежит в основе её же собственных интересов, т.к. создает лучшее общество и лучшую среду для бизнеса организации;
* программы социальной ответственности являются средством формирования и поддержания положительного публичного имиджа;
* социально ответственный и этичный менеджмент предупреждает или ослабляет отрицательный эффект воздействия на организацию со стороны таких влиятельных групп как государственные и муниципальные органы власти;
* широкая общественность ожидает этичного поведения организаций и их руководства - несоответствие этим ожиданиям может привести к негативным последствиям;
* внутреннее моральное обязательство вести себя социально ответственно и этично - собственники, менеджеры и сотрудники организации являются членами общества и для них естественным является следовать его моральным нормам;
* создаваемые организациями социальные проблемы, такие как, например, загрязнение окружающей среды, должны решаться за счет этих организаций;
* социальная ответственность уравновешивает могущество и ответственность компании;
* социальная ответственность оправдывает существование организации как элемента общества.

Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в парадигме четырех уровней ответственности деловой организации:

Уровень экономической ответственности - относится к базовой обязательной ответственности, которую организация и её руководство несут перед собственником (или собственниками) и заключается в том, чтобы приносить прибыль, т.е. выполнять свое основное предназначение как инструмента бизнеса;

Уровень правовой ответственности - следование закону является обязанностью любой организации, нарушение которой влечет за собой серьёзные санкции со стороны государства и его силовых структур;

Уровень этической ответственности - заключается в следовании моральным принципам общества и самой компании. Ответственность этого уровня - возможная, т.к. она не подлежит жесткому формальному регулированию;

Уровень социальной ответственности - заключается в способствовании улучшению благосостояния и повышению качества жизни общества. Находится на самой вершине пирамиды ответственности и не регулируется никакими формальными или неформальными отношениями. Это - желательный уровень ответственности, который оправдывает социальное существование организации.

Наряду с пониманием деловой этики как социальной ответственности организации, существует позиция релятивизма - т.е. признании того, что мы не в состоянии и не в праве решать, что есть добро или зло. Согласно релятивизму этика "относительна" и зависит от личных, социальных и культурных обстоятельств, в которых находится человек и организация. Различают четыре разновидности релятивизма:

* Наивный релятивизм - человек в ситуации выбора руководствуется неким стандартом, однако никто не в праве выносить моральный приговор относительно действий другого лица. Действия обусловлены множеством факторов и делающий этическое суждение не всегда способен учесть их все.
* Ролевой релятивизм - поведение человека во многом обусловлено ситуацией и текущей социальной ролью. Наедине с собой человек может придерживаться одних принципов, однако в социальной ситуации, он может склоняться к другим: руководитель должен соотносить свои личные чувства и интересы компании. Осуждая действия следует рассматривать ситуацию и роль, но не личность человека.
* Социальный релятивизм - действия часто обусловлены нормами группы или групп. Организации, их собственники, менеджеры и служащие, как правило, склонны поступать так же как принято в других подобных организациях, объясняя свое поведение в терминах "отраслевая практика", "клубные правила", "профессиональные нормы поведения" или "общепринятая практика", снимая c себя таким образом индивидуальную ответственность.
* Культурный релятивизм - не существует универсальных моральных стандартов, на основании которых можно было бы судить о моральных и этических нормах другого общества. Сторонники культурного релятивизма как правило рассматривают проблемы поведения человека в чужих культурах, конфликт культур, вопросы культурной конформности, адаптивности или ригидности. Девиз этой концепции: "В чужой монастырь со своим уставом не лезут!".

Этические проблемы сложны и противоречивы. Далеко не всегда человек, будь то предприниматель-собственник, менеджер или служащий способен в одиночку самостоятельно решить их. Всегда существует потребность опереться на что-то, спросить совета. Ниже следует ряд рекомендаций людям бизнеса, которые хотят быть преуспевающими и этичными:

* Помните, что предприниматель высокого класса способен превращать вредное (мешающее делу явление) в полезное (помогающее достижению цели).
* Выработайте привычку: все, с чем Вы сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы для Вашего дела.
* Выполняйте обещания в срок. Если не смогли выполнить - не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с опозданием.
* Будьте внимательны и объективны к "бесполезным" предложениям.
* Отклоняйте ненужные предложения, но тактично и вежливо.
* Будучи уверенным в себе, избегайте быть самоуверенными, самоуверенность - предпосылка использования не лучших приемов и методов в работе.
* Не перекладывайте ответственности за принятие нужного решения на подчиненных, если это не входит в их компетенцию или они не получи ли от Вас соответствующего задания или рекомендации.
* Помните, что ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность.
* Чтобы эффективно подчинять, умейте подчиняться, хотя бы обстоятельствам.
* Воспитывайте подчиненных ненавязчиво, но верно, поощряйте их плодотворный труд и инициативу.
* Никогда не забывайте, что Ваше мнение или позиция вовсе не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие.
* Не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха.
* Не забывайте, что знание личных побудительных мотивов людей - одна из важнейших основ эффективного взаимодействия с подчиненными.
* Согласовывать цели предприятия с личными целями сотрудников не менее важно, чем согласовывать личные цели сотрудников с целями предприятия.
* В общении с людьми научитесь понимать то, что не высказано.
* Руководствуйтесь в работе тремя "не": не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь.
* Высшая форма неуважения к партнерам и подчиненным - задержать начало работы из-за своего опоздания или неподготовленности мероприятия.
* Будьте терпимы к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают Вашему бизнесу.
* Помните, что человека можно оскорбить не только словом; поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.
* Занимайтесь только теми вопросами, в решении которых Ваше участие обязательно.
* Будьте справедливы к деловым качествам человека, особенно если Ваши отношения с ним оставляют желать лучшего. Вполне возможно, что не лучшее отношение к Вам - следствие Ваших несовершенств.
* Не страшитесь талантливых подчиненных.
* Предоставляйте сотрудникам максимум свободы для достижения целей предприятия.
* Хвалите на людях, порицайте с глазу на глаз.
* Помните, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь совершить несправедливость - она сильно задевает людей.
* Сочувствие часто ценнее денег.
* Умейте слушать, имейте бесконечное терпение.

Особым разделом этики бизнеса является деловой этикет. Этикет представляет собой порядок поведения в определенной социальной сфере - систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи, умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя и имеют некоторые национальные и корпоративные особенности. В организации этикет во многом определяется культурой взаимоотношений, традициями и стилем руководства. Существует множество литературы, посвященной различным аспектам делового этикета - от культуры речи и правил оформления делового письма до особенностей проведения деловых протоколов и приемов.