

## **Механизмы внедрения этических норм в деятельность организации**

**И.В. Воробьёва**

**кандидат культурологии,**

**преподаватель этики деловых отношений БГУ**

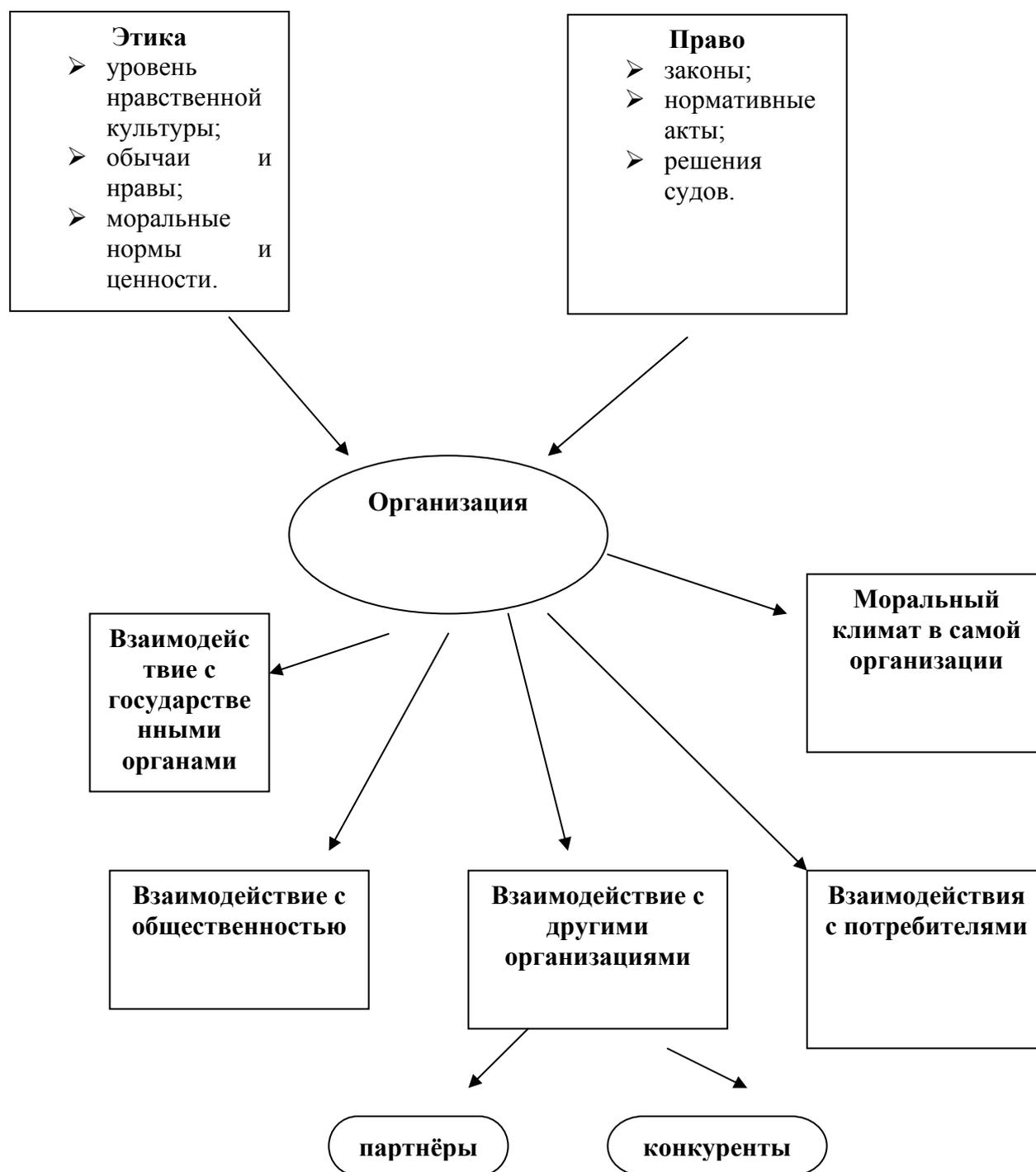
Мир бизнеса, как и любая другая деятельность, имеет свои этические и правовые стандарты и определённые рамки, в которых он осуществляет свою деятельность. Законы, разрабатываемые государством, позволяют обществу проводить свою волю, которая касается и нравственных параметров бизнеса. Но ведение своего бизнеса по закону не равнозначно следованию этическим стандартам.

Бурное развитие бизнеса обнаружило крайне низкие этические требования и слабую правовую культуру отечественных предпринимателей. В странах с развитой рыночной экономикой предпринимательство является в первую очередь категорией нравственной. Каждый уважающий себя бизнесмен предпочитает вести бизнес, соблюдая законы морали. Как свидетельствует мировой опыт, низкие этические нормы какое-то время могут способствовать получению высокого дохода, но скоро данный вид деятельности может стать объектом пристального внимания со стороны государственных органов, конкурентов и партнёров, общественных организаций и журналистов. В результате – сначала потеря репутации, а затем и капитала. Репутация в бизнесе ценится дороже всего. Она определяется множеством этических критериев, особое место среди которых занимает порядочность в деловых отношениях. Благодаря предпринимательской деятельности производится основная часть богатств многих стран мира, а те предприниматель, которые находятся у истоков этого богатства, больше всего подвергаются испытаниям на нравственную прочность. Товары на миллиарды долларов ежегодно продаются на основе устных сделок и только по истечении определённого срока оформляются в виде контрактов. Многие оптовые и розничные фирмы доверяют своим поставщикам заполнять сопроводительные документы на заказываемые ими товары. Во многих торговых и производственных корпорациях Запада действует принцип "гарантируем возвращение денег в случае неудовлетворения клиента".

В основе нравственного бизнеса лежит деловая этика – свод писанных и неписанных правил и стандартов поведения в сфере коммерческих операций, направленных на предотвращение тех форм мошеннического поведения, которые не всегда имеют наказание по закону, но мешают благоприятному ведению дел. Статистика свидетельствует, что страны, где деловая этика отсутствует или плохо развита, живут плохо. Существует тесная взаимосвязь между уровнем развития экономики и состоянием деловой этики. Ведь не случайно деловая этика является обязательной дисциплиной преподавания в западных школах бизнеса, колледжах и университетах.

Естественно, деловая этика разных стран определяется обычаями, нравами и национальными особенностями, но её фундаментом являются общепринятые правила цивилизованного бизнеса, этические кодексы поведения бизнесменов и

высокая профессиональная культура. В целом влияние этики на сферы деятельности организации можно проиллюстрировать следующим образом.



Таким образом, глядя на приведённый рисунок, можно сделать вывод о том, что моральные стандарты регулируют отношения как внутри организации, создавая благоприятный моральный климат, так и за её пределами (с государственными органами, обществом, партнёрами и конкурентами, а также потребителями). В рамках самой организации не соблюдение нравственных

законов, на первый взгляд может показаться не существенным. Приведём лишь некоторые примеры пренебрежения моралью в организации.

В служебной деятельности люди часто совершают такие поступки, которые бы никогда не имели места в обычных, бытовых условиях. Например, мелкие хищения письменных принадлежностей. Это может показаться всем столь тривиальным, что даже неудобно с этим бороться. Но как только такой порядок оказывается общепринятым, более трудной оказывается и борьба с проступками, которые по степени наносимого вреда являются гораздо более тяжкими. Со временем работники оказываются в таком положении, что уже не могут противостоять крупным кастратам фондов, которые могли бы пойти на прибыль акционерам или же возвращены людям, на чьи деньги функционирует организация. В организации, в которой мелкие хищения являются обычным делом, становится трудно провести границу между нормальным поведением сотрудников и такими сомнительными поступками, как, например, личные переговоры по телефону, предназначенному для деловых контактов, частные поездки работников за счет бюджета организации и т.д.

**Соккрытие истины является еще одним примером поведения, которое обычно называем неправильным, но только не на рабочем месте.** Из вышесказанного следует, что работа человека создает ситуации с необычными правилами поведения, которые существенно отличаются от правил, действующих при любых других контактах в обществе.

Особенность бизнеса часто заключается в безразличии к нанесению вреда другим людям, что является нетипичным в обычных условиях. Продукция, производимая и продаваемая предпринимателями в условиях рыночной экономики, часто оказывается просто опасной для жизни и здоровья людей. Часто отмечалось, что в силу различных обстоятельств публика стремится приобрести такую продукцию, даже когда осознает этот риск. Но производители и продавцы отнюдь не стремятся предупредить потенциальных покупателей о грозящей опасности, если их к этому не принуждает закон. Реклама часто используется для внушения людям чувства безопасности при использовании опасной продукции.

**Безразличие к нанесению вреда другим людям часто проявляется и при обращении с сотрудниками организации.** По отношению к человеку, которого увольняют с работы, понижают в должности или которому снижают заработную плату, сочувствие со стороны исполнительного лица является просто непозволительной роскошью. В некоторых случаях такие действия выполняются с чувством неоспоримой уверенности и превосходства, без предоставления каких-либо объяснений, с осознанием того, что одного авторитета начальника достаточно для согласия подчиненного с любым действием шефа. Возможно, по закону этого и на самом деле достаточно, но по другим соображениям закон в этом случае не является абсолютно совершенным. **С моральной точки зрения, пренебрежение к вреду, причиняемому другим людям, является типом поведения, которое мы в обычных условиях называем неправильным. Мы даже можем употребить фразу по отношению к только что уволенному человеку: "Я хотел бы ему помочь, но... бизнес есть бизнес".**

В рабочих условиях лесть и интриганство могут считаться "умением работать с людьми". В обычных условиях, если вы оказываетесь человеком,

который лестью располагает к себе других людей, чтобы потом использовать их для достижения своих целей, или же вы организуете секретные союзы для *натравливания одного человека на другого, к вам будут относиться как к человеку неискреннему* или же *безжалостному*. Но на рабочем месте такой словесный набор изменяется. Вместо того чтобы назвать человека льстецом, его называют "способным прекрасно маневрировать". "Безжалостность" же назовут, смягчая, "практичностью".

Существование подобных явлений в мире бизнеса ни один человек не рискнет оспаривать. Однако не только в мире "бизнеса ради прибыли" (как часто называют этот мир деловых людей) возникают такие явления. Они наблюдаются в той или иной степени в любой организации. Если мы будем рассматривать организации общественного сектора, такие, как учебные заведения или лечебные учреждения, то даже в них не увидим более внимательного отношения к пациентам или более ответственного предоставления услуг, чем на предприятиях сферы частного бизнеса.

Корень зла, очевидно, заключается в том, что какая-то часть ответов будет получена от людей, которые **будут обвинять организации, в которых они работают, в ущемлении их интересов и подавлении их моральных принципов. Причем они будут это делать, просто считая их собственную выгоду, получаемую ими от организации, недостаточной.** Например, на вопрос о том, может ли человек заказать самое дорогое блюдо из меню, если обед оплачивается за счет его компании, один человек ответил, что может, "так как сам не может часто позволить себе такой роскоши". Другой ответил так: "Они должны предоставить мне такую возможность: я не бываю в городе по 24 часа, и они этим причиняют мне огромные неудобства".

В связи с тем что мы часто перестаем руководствоваться обычными моральными стандартами при выполнении служебных обязанностей, то когда этические проблемы действительно возникают, мы обычно считаем их исключительно трудноразрешимыми. В обычной жизни в своем поведении мы руководствуемся сводом моральных правил: "Не лги", "Не укради". Даже если эти правила и не являются нерушимыми (мы часто делаем исключения из них), они, тем не менее, очень помогают управлять своим поведением. Но к служебной ситуации не многие из них оказываются полностью применимыми. В результате мы попадаем в очень запутанные положения, когда такие противоречия с обычной моралью заходят слишком далеко. "Возможно, я не сказал сегодня утром клиенту всей правды, но я и так часто вынужден скрывать от клиентов некоторые факты. Был ли этот случай более серьезным, чем предыдущие? Достаточно ли происшедшее серьезно для того, чтобы вызвать его или сделать что-нибудь для уточнения ситуации? Или же я должен придерживаться политики ограничения числа моментов, когда я говорю правду и к тому же, возможно, меньшую ее часть?"

Таким образом, приведённые примеры из сферы межличностного общения в рамках различных организаций, а также поведения по отношению к самой организации наталкивают на осознание необходимости формирования определённых моральных норм общественной организации и внедрения их во все сферы её деятельности.

Для того чтобы этические принципы, нормы, правила и стандарты превратились в реалии деловой жизни, они должны быть включены в процесс принятия решений на всех уровнях управления, а также в практику работы всех сотрудников, т.е. быть частью реальной кадровой политики.

В мировой экономике можно выделить следующие механизмы, посредством которых внедряются этические нормы:

- этические кодексы (в рамках корпоративной культуры);
- проведение этических тренингов;
- социальные аудиты;
- юридические комитеты;
- службы, рассматривающие претензии граждан по этическим вопросам.

Наиболее часто применяемым механизмом является этический кодекс. Около 90% зарубежных компаний внедряет этические принципы посредством таких кодексов. Кодекс может быть также создан для определенных функциональных подразделений, например для отдела закупок, и затрагивать только специфические для данного отдела этические проблемы.

Чтобы сделать кодекс эффективным, обычно бывают приняты определенные дисциплинарные меры, направляемые на наказание нарушителей кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса.

По своему содержанию эти кодексы разнообразны, что является иллюстрацией наличия существенных разногласий между представителями высшего менеджмента относительно предмета этического кодекса. Разнообразие кодексов может быть также следствием попыток менеджмента приспособить их к частным потребностям компании в условиях усложнившейся в последние десятилетия национальных хозяйств и мировой экономики.

Характерной особенностью современных кодексов этики является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акцент делается на столкновении интересов корпорации: а) с правительственными органами; б) с сотрудниками или акционерами корпорации; в) с правительствами иностранных государств.

Большинство кодексов базируется на внутреннем корпоративном контроле за его соблюдением. Публичный (внешний) – со стороны общественных организаций – и государственный контроль за соблюдением кодекса требует создания соответствующей государственной структуры, достаточно дорогой, что обременительно для бюджета любой страны.

Очевидно, что невозможно охарактеризовать и рассмотреть в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники. Вместе с тем письменные инструкции могут помочь разрешению этических вопросов, встречающихся наиболее часто.

Можно указать на ряд преимуществ, которые дает корпорации в целом и ее сотрудникам создание этического кодекса:

Во-первых, кодексы представляют собой более обоснованные, собранные воедино "путеводители" к правильному поведению, чем советы и рекомендации отдельных личностей. Когда отдельным работникам приходится в повседневной практике определять уровень этичности служебного поведения, их суждения часто оказываются слишком субъективными, зависящими не только от уровня этического воспитания данного сотрудника, но и от уровня его образования, культуры, информированности о положении дел в корпорации, степени социальной ответственности, патриотичности и многих-многих других факторов. Этические кодексы, вобрав в себя все перечисленное, предлагают менеджерам сконцентрировать свое внимание на основном, первостепенном и подсказывают самые логичные решения.

Во-вторых, само существование этического кодекса корпорации как коллективного этического стандарта помогает менеджерам корпорации проникнуться пониманием этичности своих деловых решений, а письменная форма придает кодексам еще большую значимость.

В-третьих, кодекс дает общий ориентир в тех ситуациях, когда трудно однозначно определить, что этично, а что неэтично в действиях менеджмента корпорации, т.е. когда в противоречие приходят универсальная этика и профессиональная этика.

В-четвёртых, этические кодексы могут помочь контролировать власть тех менеджеров, которые иногда просят, даже приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки. Кодексы могут обеспечить определенный уровень юридической защиты как компании в целом, так и каждому сотруднику в отдельности.

**Однако у этических кодексов есть ряд недостатков:**

- Они требуют значительных затрат времени и денег.
- Они требуют высокой квалификации тех, кто их составляет.
- Иногда их рекомендации слишком расплывчаты, и с их помощью с трудом можно решить конкретную этическую проблему.
- Своим существованием кодексы предполагают необходимость применения наказаний для нарушителей.
- Вместе с тем все то, о чем в кодексе не говорится, можно оценить как допустимые действия.
- Этические кодексы не гарантируют менеджерам ни контроля над внешними (по отношению к корпорациям) влияниями на деловую этику, ни способов решения глобальных этических проблем.

В мировой практике многие компании в настоящее время создают подразделения или нанимают отдельных сотрудников для разработки этических кодексов.

При этом принимаются меры по ознакомлению менеджеров с положениями этих кодексов; создается также система поощрения менеджеров при условии учета ими вопросов этики при принятии решений и соответствия их служебного поведения этическим нормам, зафиксированным в кодексах. При контроле

служебных действий сотрудников компании используют тесты на детекторах лжи, тесты на принятие наркотиков и т.п. Много усилий прилагается для разработки тестов, используемых при найме новых менеджеров и рядовых сотрудников на работу.

Однако некоторые менеджеры и владельцы компаний справедливо полагают, что попытки этической коррекции служебного поведения человека, имеющего достаточный жизненный опыт, равно как и опыт работы на данной фирме (или какой-либо другой), далеко не всегда успешны. Сложившаяся у зрелого человека манера действовать, принимать решения, если она идет вразрез с этическими нормами, с трудом поддается ломке и перестройке. Взрослого человека, имеющего опыт за плечами, со своей сформировавшейся системой ценностей и взглядов, трудно переучить, и это компании учитывают в своей кадровой политике.

Более продуктивным, на взгляд менеджеров многих фирм и их владельцев, является путь принятия на работу выпускников учебных заведений, где имелаась обширная и разветвленная программа обучения основам этики. В таком случае этические стандарты закладываются в сознание (и подсознание) будущего сотрудника как часть мировоззренческого комплекса и, даже можно сказать, как непреложные аксиомы, не подлежащие оспариванию. Тогда громоздкая и дорогая система разработки кодексов компаний, обучения сотрудников этическим нормам, контроля за соблюдением этических требований оказывается в значительной степени ненужной. Поэтому крупные и богатые фирмы, имеющие собственные деловые школы, школы бизнеса, внедряют в них такие программы для обучения студентов, как программы этики менеджмента, этики бизнеса, этики деловых отношений, этики речевого воздействия. Иногда это набор этических принципов, представляющих этические стандарты в теории, иногда конкретные примеры и ситуации, изучение и разбор которых дает возможность студентам самим сформулировать теоретические постулаты, определяющие этические границы действий и поведения в их будущей деловой практике.

Управленческий *этический тренинг* является еще одной возможностью внедрения этических принципов в деятельность корпораций. Работники, с одной стороны, знакомятся с этикой бизнеса, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам. С другой стороны, в рамках данных тренингов менеджеры создают упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности организации, где акцент делается именно на этическую сторону поведения сотрудников. В форме игры группа проходит через серию этических "испытаний", в ходе которых выявляются и оцениваются моральные качества сотрудников. Также в рамках этического тренинга менеджерами могут предлагаться наборы готовых этических норм, которые включаются в общую программу подготовки менеджеров низового и среднего звена, представляются готовые решения, укладываемые в рамки этических требований, тем самым способствует практическому внедрению этических принципов в структуру принятия корпоративных решений.

**Комитет по этике корпорации имеет определенный набор функций, к которым относятся следующие:**

- вынесение этических вопросов для обсуждения правлением или топ-менеджерами;
- доведение основных требований этического кодекса до сведения менеджеров всех уровней и рядовых сотрудников;
- разработка мер, поддерживающих кодекс;
- анализ и пересмотр кодекса на основе ежегодных внутрикорпоративных отчетов и в зависимости от изменений внешней среды организации, особенно системы духовных ценностей и мнения общественности;
- составление отчетов о деятельности комитета для совета директоров;
- обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями специалистов по этическим вопросам.

**Социальный аудит**, как и другие формы внедрения этических требований в корпоративную практику, имеет сравнительно небольшую историю – около двух-трех десятилетий. Социальный аудит представляет собой попытку оценивать социальное поведение корпорации в общественной среде. Принятие устава дает ей определенные права и даже привилегии. За это общество требует от корпорации определенного поведения, не нарушающего общего этического фона и определенных действий, способствующих развитию и процветанию общества.

Одним из наиболее дискуссионных вопросов в этике бизнеса является вопрос о моральной ответственности организации перед обществом. Другими словами, должен ли бизнес стремиться к чему-либо, кроме максимизации прибыли. Есть ли у бизнеса обязанности перед обществом, такие как обеспечение занятости, устранение дискриминации, недопущение загрязнения окружающей среды и т.д.? Эта проблема получила название проблемы **социальной ответственности**, которая подразумевает, в отличие от юридической ответственности, определённый уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества. К проявлению социальной ответственности организацией относится: *благотворительность, развитие социальных программ, добровольное снятие продукции с производства, если существует опасность её потребления и т.д.*

В мире бизнеса однозначного одобрения необходимости осознания и несения социальной ответственности организациями не наблюдается. По данному вопросу имеются как аргументы "за", так и "против".

*Аргументы "ЗА":*

- мероприятия в рамках социальной ответственности способствуют созданию благоприятной долгосрочной перспективы организации, что может увеличить прибыль за счёт формирования положительного имиджа организации;
- любая организация является частью общества, поэтому нормы морали должны управлять её поведением.

*Аргументы "ПРОТИВ":*

- нарушение принципа максимизации прибыли;

- средства, направленные на социальные нужды, являются для предприятия издержками, что сказывается на повышении цен, недоплате сотрудникам;
- недостаточный уровень отчётности перед общественностью;
- недостаток умения решать социальные проблемы. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных обществах.

Социальный аудит призван проверить и дать информацию о том, в какой степени действия корпорации соответствуют ожиданиям общества. Он может быть использован в корпорации для внутреннего контроля за степенью этичности действий корпуса менеджеров, за выполнением этического кодекса, за рациональным использованием ресурсов, для отчетности перед держателями акций и т.п. Однако социальный аудит, несмотря на его ценность для развития бизнеса, менеджмента и общественного блага в целом, особого развития не получил и применяется в основном только в масштабах корпорации. По-видимому, дело в трудности и дороговизне осуществления аудиторских проверок в масштабе не только всей страны, но хотя бы одной отрасли. Из тех компаний, которые проводят социальную аудиторскую проверку для внутренних нужд, только некоторые делают результаты аудита достоянием общественности или акционеров.

В основном социальный аудит сводится в настоящее время к тому, чтобы определить, насколько деятельность данной корпорации соответствует государственным нормам по здравоохранению, безопасности или по контролю за загрязнением окружающей среды.

**Юридический комитет** занимается контролем за соблюдением корпорацией всех законов и подзаконных актов по всем направлениям деятельности; часть работы такого комитета касается наблюдения за соответствием действий корпорации законам и подзаконным актам, носящим этический характер: по охране окружающей среды, защите прав человека и т.п.

Лишь немногие предприятия **имеют специальные службы по урегулированию этических претензий**. Обычно сотрудники таких служб рассматривают жалобы и претензии по этическим вопросам, поступившие как со стороны, так и от работающих в данной корпорации.

Таким образом, подводя итог необходимо отметить, что этический аспект должен присутствовать в корпоративной культуре любой организации. Это способствует слаживанию команды, действующей по одним этическим законам и руководствующейся одними моральными принципами, а также служит средством регулирования возникающих противоречий. Этические нормы корпоративной культуры способствуют формированию цивилизованных рыночных отношений в обществе.

Но, к сожалению, сегодня можно услышать диаметрально противоположное. В деловых кругах зачастую бытует мысль о том, что у нас существование нравственного бизнеса невозможно, так как деятельность любой фирмы или отдельного предпринимателя отражает мораль, бытующую в обществе. А если

нравственные требования в обществе существенно занижены, то и бизнес сегодня не может быть цивилизованным.

Но в то же время, необходимо отметить, что по свидетельству зарубежного опыта, нравственное здоровье общества во многом определяется теми подходами и критериями, которые берутся на вооружение в предпринимательстве. Бизнес может в значительной степени способствовать укреплению нравственного здоровья общества, если в своей деятельности будет брать придерживаться высоких этических норм.