

Елисеева М.А.

## Вызов нового времени: применение социальных инструментов в практике управления компаний

В последние десятилетия волна глобальных изменений и преобразований во всем мире, подобно цунами охватила все сферы жизнедеятельности человека. Развитие высоких технологий, появление транснациональных элит и как следствие размытие культурных границ, активное вмешательство человека в природную среду, появление крупных корпораций, способных ставить в зависимость экономику целых стран, – все эти процессы носят неоднозначный характер.

С одной стороны, глобальное сообщество наблюдает стремительное развитие высоких технологий. С другой – никто не может оспорить факт наличия разрушительных процессов, неминуемо порождаемых прогрессом, как на уровне мировой экономики, так и отдельных стран.

Ведущие ученые ведут дебаты относительно угрозы возникновения глобальной катастрофы, экстраполируя на будущее существующие в социологических и экономических исследованиях ряды динамики и закономерности, а также, разрабатывая наиболее вероятные сценарии возникновения кризисов в экономической, социальной, политической, культурной среде.

В сложившихся условиях бизнес-сообщество приходит к выводу, что сугубо пользовательское отношение к природе и человеческим ресурсам, сосредоточенное исключительно на вопросах прибыли оказывается недостаточно эффективным<sup>1</sup>.

Крупные корпорации переходят на новую ступень управления, начиная уделять повышенное внимание вопросам социальной ответственности. Мы даже можем говорить о возникновении новой формы конкурентной борьбы за этический, социально ответственный бизнес. Корпорации всё чаще предоставляют на всеобщее обозрение финансовую отчетность, проводят благотворительные акции, предоставляют социальные льготы и защиту, работающему в компании персоналу, а также заявляют о преимуществах этического ведения бизнеса со своими партнерами<sup>2</sup>.

Многочисленные исследования причин и последствий краха ряда крупных корпораций и громких скандалов, потрясших мировые фондовые рынки, со всей актуальностью поставили вопрос о наличии корреляции между этическими и экономическими принципами<sup>3</sup>.

Осознание топ-менеджерами необходимости применения стратегического подхода и долгосрочного планирования закономерно приводит к появлению в организациях такого социального инструмента управления, как корпоративный этический кодекс – качественно новый подход к управлению мотивацией сотрудников в процессе принятия решений.

<sup>1</sup> Noe T.H., Rebello M. J. The Dynamics of Business Ethics and Economic Activity // The American Economic Review. Vol. 84. No. 3. 1994. Santoro M.A. Beyond Codes of Conduct and Monitoring: An Organizational Integrity Approach to Global Labor Practices // Human Rights Quarterly. Vol. 25. 2003. Monshipouri M., Claude E. Welch, Jr., Kennedy E.T. Multinational Corporations and the Ethics of Global Responsibility: Problems and Possibilities // Human Rights Quarterly. Vol. 25. 2003; Paul K. Business and Society and Business Ethics Journals: A Citation and Impact Analysis // Journal of Scholarly Publishing. No. 12. 2004.

<sup>2</sup> Фритцше Д.Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002.

<sup>3</sup> Perryer C., Jordan C. The Influence of Gender, Age, Culture and other Factors on Ethical Beliefs: A comparative study in Australia and Singapore // Public Administration and Management. Vol. 7. No. 4. 2002. Vincent A., Meche M. Use of Ethical Dilemmas to Contribute to the Knowledge and Behavior of High School // The High School Journal. Vol. 84. No. 4. 2001.

Таким образом, среди основных причин разработки и внедрения дополнительного инструмента управления организацией можно назвать следующие: выход компаний на международный уровень и стремление соответствовать глобальным стандартам, конкуренция за инвестиции, борьба за репутацию, повышение внимания к человеческим ресурсам как важнейшему активу компании, стремительный рост высоких технологий и проблемы защиты информации и пр.

Однако вместе с появлением нового инструмента управления появляется масса вопросов, связанных с эффективностью его внедрения. Итак, что же представляет собой этический кодекс и как необходимо его использовать в управлении компанией?

Корпоративный этический кодекс (далее КЭК) – это свод основополагающих для ведения социально ответственного бизнеса этических принципов, требующий разработки комплекса мер по их имплементации и адаптации применительно к конкретной отрасли/фирме.

Этические кодексы включают принципы поведения, которым должны следовать сотрудники конкретных организаций. Принято выделять три основные функции, которые может выполнять этический кодекс: управленческую (регламентирует поведение сотрудников компании в сложных этических ситуациях, служит инструментом принятия решений), имиджевая (формирование доверия к организации и т. п.) и функцию развития корпоративной культуры (кодекс, способствует созданию единого корпоративного духа в компании, транслирует ценности организации всем сотрудникам, способствуя тем самым повышению общего уровня этики в организации)<sup>4</sup>.

Существует несколько подходов к созданию корпоративных этических кодексов. Их содержание зависит от многих факторов (структуры, задач, установок руководителей организации). Как правило, кодексы включают две части: идеологическую, в которой освещаются такие вопросы, как миссия, цели, задачи компании и нормативную, в которой описываются стандарты поведения сотрудников компании, ее основные нормы и принципы. Нужно отметить, что нормативная часть может не включаться в содержание кодекса. Во многих компаниях такой декларативный вариант кодекса называется «Кредо компании».

Несмотря на огромное количество форм корпоративных этических кодексов, их можно свести к двум основным видам:

Декларативные кодексы – выполняют, в первую очередь, имиджевую функцию и функцию развития культуры. Содержат только идеологическую часть и общие формулировки принципов деятельности компании. Для повышения эффективности их применения требуется разработка дополнительных мер (брошюры, буклеты, приложения и руководства).

Развернутые кодексы – призваны реализовывать все три функции (имиджевую, развития корпоративной культуры и управленческую). Содержат как идеологическую, так и нормативную часть. Помимо общих формулировок, содержат набор конкретных инструментов и примеров разрешения этически сложных дилемм.

Применение в компании такого инструмента как КЭК, само по себе повышает личную ответственность сотрудников. Так как за неимением иного, при возникновении этических нарушений, сотрудник может быть оправдан тем, что не знал, или что такая практика, по его мнению, является достаточно распространенной в компании. При наличии же постоянно действующего механизма, призванного регулировать подобные ситуации, сотрудник будет понимать, что осознанно идет на нарушение. Таким

<sup>4</sup> Abbot A. Professional Ethics // The American Journal of Sociology. Vol. 88. No. 5. 1983.

образом, совершение неэтичного поступка меняет свой характер и переходит с уровня «неосознанный» на «совершенный умышленно».

Необходимо также упомянуть о такой практике, когда к КЭК прилагаются руководства по разрешению наиболее типичных ситуаций, которые возникали в конкретной компании на протяжении того промежутка времени, который она существует на рынке (возможны примеры ситуаций других компаний из аналогичной сферы). Применение подобных руководств является достаточно эффективным. Они составляются в доступной форме: кратко, простым и понятным всем сотрудникам языком, а главное содержат в себе ответ на вопрос: «Как справиться с возникшей проблемой наилучшим образом?».

Эффективность применения корпоративных этических кодексов существенно возрастает при применении процессного подхода, подразумевающего строгое соблюдение необходимых стадий имплементации данного инструмента управления (разработка, адаптация, внедрение, обратная связь).

Одной из главных задач мероприятий по внедрению этического кодекса является стремление сделать его понятным и доступным инструментом для сотрудников всех уровней иерархии должностей. Этический кодекс представляет собой сравнительно новый инструмент, что требует умения с ним обращаться.

Запуск этического кодекса в организации требует реализации последовательных шагов процесса имплементации, включающей следующие этапы:

- Предварительная внутренняя PR-компания (для обозначения значимости норм этического кодекса для организации и сотрудников компании, объяснение целесообразности его введения, привлечения внимания к проблеме и др.);
- Внедрение (интерактивные семинары – информирующие о кодексе, разъясняющие, что он собой представляет, для чего и как работает, примеры его применения, способов разрешения сложных этических дилемм, снабжение необходимыми буклетами/брошюрами и самим кодексом всех сотрудников компании);
- Обеспечение доступности этического кодекса (обязательное его размещение на сайте, выпуск в виде буклета);
- Адаптация (отслеживание процесса внедрения, корректировка, расстановка нужных акцентов и приоритетов, выявление нюансов его применения в конкретной области/компании и др.);
- Наличие обратной связи (горячая линия, веб-сайт, предоставляющие возможность сотрудникам компании, оперативно задавать волнующие их вопросы);
- Создание системы реагирования и выявления фактов нарушения этического кодекса (создание подразделения или ответственного лица, в обязанности которого будут входить разбор этически сложных ситуаций с сотрудниками, реагирование на возникновение таких ситуаций).

Будет ли это выделение штатной единицы в виде этического уполномоченного, создание подразделения в виде комитета по этике или совмещение обязанностей с текущей деятельностью зависит от размера и приоритетов компании.

Этапы имплементации могут различаться в зависимости от возможностей компании, но подход – функционирование кодекса в организации в виде процесса, а не статичного документа должен сохраняться вне зависимости от размера, отрасли, в которой функционирует компания или каких-либо других факторов.

Также одним из актуальных вопросов, которым задается каждый менеджер, размышляя над целесообразностью внедрения в компанию корпоративного этического кодекса, заключается в следующем: не дублирует ли кодекс такие локальные акты компании, как должностной регламент, контракт, должностные инструкции или же Трудовой кодекс.

Проанализировав кодексы крупных корпораций и результаты многочисленных исследований эффективности применения КЭЖ, можно с уверенностью сказать, что функционирование этического кодекса наряду с другими локальными актами компании не дублирует ее регулятивную политику, а дополняет качественно иными формами контроля и совершенствования ее деятельности.

Основная сложность применения корпоративных этических кодексов в России заключается в существовании парадигмального лага в области этики бизнеса, а также в неразвитой макросоциальной и микросоциальной инфраструктуре.

Развитость макросоциальной инфраструктуры возможна только при наличии развитого академического сообщества, заинтересованного данной тематикой и свободной циркуляции информационных потоков. Существование дискурса в информационном пространстве порождает эти потоки (появление статей в журналах, монографий, обсуждение в СМИ, публикация результатов исследований и т.п.).

Необходимо заметить, что в России заинтересованность данной проблематикой характеризуется экспоненциальным ростом и, на сегодняшний день, спрос в качественной, научной и актуальной информации превышает предложение. Однако, как уже отмечалось выше, пока в нашей стране наблюдается парадигмальный лаг в этике бизнеса.

Развитое научное сообщество – лишь часть макросоциальной инфраструктуры. К ней также относятся все внешние элементы, окружающие организацию, и оказывающие непосредственное влияние на корпоративную политику компании. Это независимые комитеты по этике, рейтинговые агентства, ассоциации, занимающиеся проблемами развития этической составляющей в сфере бизнеса и предоставляющие материал для совершенствования деятельности компаний в этом направлении, наличие статистической базы, содержащей результаты, выводы, рекомендации компаний и много другое.

Микросоциальная инфраструктура подразумевает наличие определенных механизмов эффективного внедрения и реализации этических принципов на практике. Это наличие определенных структур, отвечающих за соблюдение норм этического кодекса, в том числе, технические возможности, позволяющие поддерживать обратную связь с сотрудниками компании по волнующим их и затруднительным с этической точки зрения вопросам, он-лайн тестирования по содержательной части кодекса и пр. Также в практике многих компаний встречаются он-лайн тестирования по ряду предложенных ситуаций, с которыми уже сталкивались сотрудники конкретной компании или сферы деятельности, тренинги, совещания, информационная поддержка в виде буклетов и руководств, горячие линии и многое другое. Таким образом, понятия макросоциальной и микросоциальной инфраструктуры тесно взаимосвязаны между собой и оказывают непосредственное влияние на эффективность применения этических кодексов.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что если рассматривать проблему создания кодексов исходя из процессного подхода, станет очевидно, что такой тип этического кодекса, как Кредо находится приблизительно на первой стадии всего процесса создания и имплементации КЭЖ. Процессный подход подразумевает реализацию определенного набора шагов, необходимых для успешного функционирования кодекса.

При изучении ситуации с КЭЖ в России становится очевидным, что большинство компаний не совсем верно толкуют само предназначение кодекса, следствием чего является прекращение процесса запуска КЭЖ уже на первом этапе. Все это явилось причиной того, что в России сложилось мнение о кодексе, как о документе, играющем исключительно имиджевую роль, не смотря на тот факт, что любой кодекс выполняет

как минимум три функции: управленческую, совершенствование корпоративной культуры компании и третья функция, действительно, имиджевая<sup>5</sup>.

Сочетание каких функций выберет топ-менеджер компании зависит от ее размеров и планов в долгосрочной перспективе. Поскольку применение этого социального инструмента управления становится международным стандартом, организациям, нацеленным на сотрудничество с зарубежными партнерами, а также на долгосрочное пребывание на рынке и создание репутации благонадежного партнера, целесообразно позаботиться о проработке данного вопроса уже сейчас.

#### **Список литературы:**

1. Фритцше Д. Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2002.
2. Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России. М.: Финансы и статистика, 1999.
3. Abbot A. Professional Ethics // The American Journal of Sociology. Vol. 88. No. 5. 1983.
4. Monshipouri M., Claude E. Welch, Jr., Kennedy E.T. Multinational Corporations and the Ethics of Global Responsibility: Problems and Possibilities // Human Rights Quarterly. Vol. 25. 2003.
5. Noe T.H., Rebello M.J. The Dynamics of Business Ethics and Economic Activity // The American Economic Review. Vol. 84. No. 3. 1994.
6. Paul K. Business and Society and Business Ethics Journals: A Citation and Impact Analysis // Journal of Scholarly Publishing. No. 12. 2004.
7. Perryer C., Jordan C. The Influence of Gender, Age, Culture and other Factors on Ethical Beliefs: A comparative study in Australia and Singapore // Public Administration and Management. Vol. 7. No. 4. 2002.
8. Santoro M.A. Beyond Codes of Conduct and Monitoring: An Organizational Integrity Approach to Global Labor Practices // Human Rights Quarterly. Vol. 25. 2003.
9. Vincent A., Meche M. Use of Ethical Dilemmas to Contribute to the Knowledge and Behavior of High School // The High School Journal. Vol. 84. No. 4. 2001.

---

<sup>5</sup> Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России. М., 1999.