

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ИНФОРМИРОВАНИЯ

Любая компания – сложный организм, основой которого является организационная культура. Она возникает в любой структурированной группе людей, причем она становится тем сильнее, чем дольше существует данная группа.

Организационная культура предприятия рассматривается многими исследователями как системное явление, основными атрибутами которого выступают ценности, убеждения, нормы поведения, социально-психологический климат. Организационные ценности определяют то, что является важным и стоящим в организации, являются своеобразным ориентиром. Организационные убеждения – система взглядов на фундаментальные и частные вопросы жизни организации, представление сотрудников о том, что является правильным в организации. Организационные нормы поведения – писанные и неписанные правила поведения, подсказывающие сотрудникам, как им себя вести в организации и что от них ожидают. Организационный климат характеризуется устойчивой системой связей и межличностных отношений и проявляется, прежде всего, в доминирующем эмоциональном настрое в компании, отражается в общественном мнении и сказывается на результатах деятельности. Перечисленные параметры являются необходимыми атрибутами культуры предприятия.

Корпоративная культура, ее принципы и задачи тесно связаны со стратегией и целями компании. Однако без четкого управления процессом формирования корпоративной культуры, без создания «якорей» корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах трудно создать корпоративное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками. И менеджмент должен последовательно и целенаправленно работать по соответствующим направлениям для формирования достаточно сильной, устойчивой и положительной культуры организации.

Одним из важнейших идеологических инструментов, позволяющих создать фундамент организационной культуры, является этический кодекс компании. Специфические этические правила действуют во всех организациях. Каждый сотрудник, даже без постоянного контроля со стороны своего руководителя интуитивно понимает, какое поведение в организации приемлемо, а какое нет, какие решения будут считаться правильными, а какие неверными. Такие негласные правила необходимы, поскольку нам всегда нужны некоторые основания для выбора, особенно в ситуациях, когда рациональные решения невозможны. Этические нормы могут быть гласными и негласными, формализованными или неформализованными. Этический кодекс – это формализованное описание этических правил.

Кодекс должен стать документом, регламентирующим поведение сотрудников в этически сложных ситуациях, которыми невозможно управлять только административными методами контроля. У каждой компании есть свой список таких ситуаций, однако существуют и некоторые стандартные случаи: взятка, предоставление нелегитимных условий обслуживания для «своих» клиентов, необоснованная дискриминация по разным основаниям, конфликт интересов и т.п.

Отсюда возникают вопросы: каким образом выстроить систему реагирования на этические нарушения, как отслеживать соблюдение сотрудниками этических корпоративных норм? Ведь мы изначально ведем речь о ситуациях, которые известны ограниченному числу людей, участники которых стремятся скрыть их. Поведение сотрудников в большинстве сложных этических ситуаций не может регламентироваться какими-либо законодательными актами.

В действующих этических кодексах зарубежных компаний, как правило, указывается, что в случае выявления сложной этической ситуации сотрудник компании обязан незамедлительно сообщить об этом вышестоящему руководителю или специальным менеджерам по этике. Эта

обязанность предписывается как непосредственному участнику сложной этической ситуации, так и тем, кому стало известно о ней. В крупных зарубежных компаниях разрабатываются специальные системы информирования: создаются «горячие» телефонные линии, почтовые электронные адреса, этические комиссии, назначаются независимые уполномоченные по этике. Такие системы дают возможность сотрудникам информировать руководителей, часто анонимно, минуя промежуточные уровни управления, а руководителям – оперативно реагировать на нарушения организационной этики.

В российских компаниях в последнее время также все больше поощряют внутрикорпоративное информирование. Таковы результаты опроса международной компании Grant Thornton, которые приводит газета РБК-daily. Согласно исследованию, 22% российских компаний стремятся создать условия для работы потенциальных осведомителей. Примечательно, что доносчиков чаще всего поощряют в регионах. На вопрос "Создаются ли в вашей компании условия для работы потенциальных осведомителей?" наибольшее количество положительных ответов дали компании Нижнего Новгорода (40%). Второе место (20%) поделили Самара и Екатеринбург. Санкт-Петербург занял третье (18%), а Москва – пятое место (16%). В России в исследовании приняли участие 250 компаний. Несмотря на то, что в международном рейтинге Россия оказалась на одной из последних строчек, опрошенные РБК daily эксперты все же были удивлены тем, что каждая пятая компания в стране стремится создать систему внутрикорпоративных доносов. "Это значит, что что-то меняется в обществе", – говорит партнер Grant Thornton Иван Сапронов. Но, по его мнению, вряд ли стоит ожидать в будущем увеличение компаний, поощряющих осведомительство. "Если в Германии или Швейцарии к такому поведению относятся абсолютно нормально, то в России отношение к доносчикам всегда было и будет резко негативным", – говорит он. Кроме того, как предупреждает эксперт, явные нарушения корпоративной дисциплины еще нужно доказать. "Информация на уровне разнесения сплетен, если к ней прислушивается руководство, может только мешать правильно руководить компанией", – считает он (источник РосБизнесКонсалтинг).

Другая ситуация, когда один из сотрудников отправляется к начальству, чтобы облить другого сотрудника грязью или поведать о его негативных высказываниях по поводу политики руководства с дальнейшим прицелом занять ваше место. Подобными методами обычно не пренебрегают карьеристы. Они преподносят сведения как бы между прочим, умело расставляя акценты. Среди таких работников много и тех, кто данным способом мстит за нанесенную обиду, – с помощью жалоб не так уж сложно выжить неугодного человека из фирмы.

Кроме того, ябеда, не исключено, пытается самоутвердиться за счет своих жертв. Не обладая особыми талантами, он хочет показать, что и остальные не семи пядей во лбу, зато у него есть несомненное достоинство – он лоялен. Нередко происходит и так: клеветник пытается подстелить соломку и отвести беду от себя лично. Например, как только он осознает, что порученный ему проект будет провален, он загодя сваливает вину на других.

Степень воздействия информатора на руководство (и, соответственно, вреда, который он нанесет) зависит от того, как поданы сведения и насколько авторитетен данный сотрудник. Скажем, если он работает давно и известен серьезным отношением к делу, а своим мнением делится с боссом нечасто, тот наверняка примет его слова к сведению. Если же речь идет об истерике, бегущем к шефу по любому поводу, то такой человек лишь раздражает руководство. Более того, у начальника, на которого выплескивается негатив, сформируется нелицеприятное мнение о самом клеветнике, а не о тех, на кого он жалуется.

У проблемы клеветничества две крупные причины. Первая – отсутствие дисциплины и самосознания. Отсутствие ответственности перед коллегами и работодателем. Вторая – отсутствие качественной коммуникации между всеми указанными сторонами. Каждая из проблем многогранна и многовариантна. Коммуникацию, например, можно наладить либо системно – когда руководство вводит правила, регламентирующие взаимоотношения, либо на уровне желания каждого из участников ситуации сделать так, чтобы было правильно и всем хорошо. Т.е., по большому счету, гарантированно устранить информатора получится только у руководителя. Для этого достаточно всего лишь наказать подчиненного за кляузничество и не принимать во

внимание его слова. К сожалению, такая политика встречается нечасто - мало кто признается, но обычно начальство хочет знать, что происходит в организации, чем дышат подчиненные. Сейчас для этого используют различные методы: открывают горячую телефонную линию, создают отдел этики, электронный почтовый ящик, специально предназначенный для отправки анонимных жалоб. Под таким прикрытием ни одному ябеду не грозит разоблачение и месть со стороны жертвы. Как правило, внутрифирменные доносы культивируют в учреждениях, где у руля стоят авторитарные боссы. Конечно, в уставах данные правила не прописаны, однако сейчас существует тенденция предусматривать систему информирования в Этическом кодексе компании.

При разработке системы исполнения этического кодекса менеджеры и консультанты сталкиваются с существенным напряжением, возникающим в результате неоднозначной, противоречивой оценки необходимости информирования/доносительства об этических нарушениях. С одной стороны, нужно найти какое-то объяснение необходимости информирования, с другой – у сотрудников существует убеждение в безнравственности самого факта доносительства, независимо от того, по каким основаниям и в какой ситуации оно было совершено.

Снять такое напряжение можно, предложив идеологические объяснения, аргументы, которые устроят и менеджмент, и сотрудников компании. Причем каждая из сторон отстаивает свои интересы в этой ситуации.

Практика показывает, что для снятия напряжения при создании и внедрении этических кодексов в российских компаниях используются два способа. Первый заключается в том, что в этический кодекс не включается требование о необходимости информирования. Второй способ предполагает, что это требование включается без приведения дополнительных аргументов, идеологических объяснений. Оба эти решения приводят к тому, что кодекс становится декларативным документом. При выборе первого способа в кодексе не дается ответ на вопрос: как увидеть, узнать, что сотрудник ведет себя неэтично? При втором способе сотрудники не принимают это требование и не следуют ему в силу своего негативного отношения (это «стукачество»). В обоих случаях значимость кодекса в представлениях менеджеров и сотрудников снижается вплоть до полной дискредитации.

Фактически и при первом, и при втором способе применяются идеологические аргументы одной из сторон, которые не приводят к разрешению проблемы, снятию напряжения. Очевидно и другое. Если рассматривать эту ситуацию как столкновение интересов двух сторон, а следовательно, идти по пути простого усиления аргументов каждой из этих точек зрения, этот путь оказывается тупиковым, поскольку изначально мы имеем дело с непримиримыми позициями: «информирование необходимо для сохранения безопасности организации» и «это доносительство и оно безнравственно».

Исходя из вышесказанного, можно ли сделать вывод, что в системе информирования нет ничего необычного? Не все так просто. Замечено, что в российских фирмах, где такое информирование в порядке вещей, снижается мотивация персонала и, соответственно, результаты работы, повышается текучка кадров. Причем в первую очередь уходят лучшие специалисты - кому хочется доказывать, что ты не верблюд? К тому же всегда есть вероятность, что тебя оболгут просто из стремления получить твою должность. В некоторых компаниях полученную информацию принимают на веру. Впрочем, даже если сведения проверят и убедятся, что они ложные, неприятный осадок останется.

Многие руководители считают, что нет ничего хорошего в слепом копировании Запада. Хороший менеджер и без информаторов в состоянии разобраться в обстановке, сложившейся в компании, просто разговаривая с сотрудниками, задавая им правильные вопросы и выслушивая ответы.