## Этика и культура компании

Жизнь убедила, что проблемы этики предпринимательства невозможно решить без решения вопросов культуры бизнеса в целом и, особенно, культуры корпоративной - конкретной компании. Деловая культура, характерная своеобразным восприятием событий, образов, чувств, моделей поведения, становится все более прагматичной и непосредственной, как сама жизнь. Труд, трудовой коллектив - составные элементы нашего бытия, культуры. В свою очередь, они имеют свою собственную культуру и подчиняются ее законам. Прежде чем рассматривать эту проблему в практическом приложении, важно выявить теоретические подходы, базовые положения. Этические подходы к бизнесу в значительной мере предопределяются культурой бизнеса, как общества в целом, так и в рамках отдельных рыночных хозяйственных единиц. В культуре бизнеса вообще, и особенно в российской практике, в последнее время произошли значительные перемены. Для современной российской компании, стремящейся не только выйти на рынок, но и закрепиться на нем, проблемы культуры бизнеса неразрывно связаны с корпоративной культурой. В конце нынешнего тысячелетия культура компании чаще всего определяется термином "механистическая". Организация рассматривается по аналогии с механизмами, действующими элементами которых являются своеобразные "винтики". Работники-винтики должны точно соответствовать своему месту, характеру своей работы. Нет возможности постепенно подстраиваться под деловую культуру организации. В жестких условиях конкуренции на это нет ни свободных денежных средств, ни времени. Нанимаемый человек обязан полностью отвечать существующим принципам организации.

Механистическая модель организации ориентирует на точность постановки задач, которая должна быть в полной мере соблюдена при подборе персонала, что превращается в "подгонку винтиков". Механистический подход успешно действует в стабильной внешней среде, но начинает давать сбои в ситуации многовариантности, изменчивости.

Удачно работает механистическая модель в экстремальных ситуациях, при недостатке времени и ресурсов, когда решения должны приниматься в одном месте и беспрекословно исполняться (скажем, в военной обстановке). Некоторые организации способны спокойно использовать этот метод и действовать достаточно успешно при наличии определенных условий. Особенность нынешней ситуации состоит в том, что, включаясь в отношения, которые задаются механистическим подходом, менеджер требует самостоятельности от исполнителя, причем точно соответствующей его функциональному месту. Такое положение заставило многих пересмотреть механистический подход.

Механистический вариант заменяется органическим (от слова "организм"). Развитие любой организации можно уподобить развитию живого организма со своими жизненными циклами (рождение, рост, стабилизация, спад). Цикл может завершиться распадом организации или ее реанимацией. Проблема организационной или корпоративной культуры появляется обычно в фазе бурного роста организации, когда активно создаются различные новые структуры, подразделения. Люди в организации полны энтузиазма. Они несут с собой данную культуру. И в России часто организации создаются по принципу общности культур, например, когда выпускники одного вуза, подчас одногруппники, разделяющие единые принципы, имеющие общие цели, организовывают свои фирмы.

На следующем этапе развития организации остро возникает проблема целостности. Компания, прошедшая стадию формирования и вышедшая на этап интенсивного роста, действует эффективно. Она растет, в ней появляются новые люди со своими ценностями. Часто организации начинают расти за счет покупки других компаний: вокруг компании-прародительницы появляются дочерние фирмы. Здесь и встает проблема размывания целостности.

Возможно представление об организации и как о целостной личности. Известно, что для появления потребностей верхнего уровня прежде всего должны быть удовлетворены потребности более низкой ступени. Применительно к организации ситуация аналогична. Она может сосредоточиться на разных этажах подобной пирамиды, что является показателем уровня развития корпоративной культуры. Если организация ориентируется на уровень "живи сам, но дай жить другому" - превалируют социальные потребности. Более высокий уровень - когда организация поддерживает профессионалов. При этом выделяются наиболее успешно действующие сотрудники. Здесь возникают конкурентные ситуации для профессионального роста работников. Наиболее высокий уровень – когда организация не только обеспечивает психологическую поддержку и стимулирует повышение профессионализма, но формирует обстановку, при которой просто невозможно не прогрессировать. В этом случае имеет место максимум самореализации.

Но можно представить организацию как мозг. Последний способен работать только как единое целое, как одна система. Задача состоит в том, чтобы сохранять это целое в каждой его части, развивать коммуникации, универсальность специалистов.

Организационная культура представляет собой интегральную характеристику организации (ее ценностей, основ поведения, способов оценки результатов деятельности), представленную в определенной системе, Приоритетным может быть принцип подчинения руководству, либо принцип развития инициативы каждого человека, связь с видами деятельности и т.д. Корпоративная культура - сложный комплекс предпосылок, предположений, подходов, бездоказательно принимаемых всеми членами организации, определяющих общие рамки поведения для коллектива.

Для формирования и развития корпоративной культуры особое значение имеет руководитель - человек, который не только обладает соответствующими знаниями, но и способностью обучать других, вносить необходимые изменения. Руководитель имеет определенный кредит доверия от коллектива, который зависит от авторитета. Лидер является наиболее ярким приверженцем групповых норм, но ему позволено и выходить за строгие рамки. Когда кредит исчерпан, место лидера занимает другой человек.

При совместно взаимодействующем типе организационной культуры наиболее комфортно себя чувствуют эмоциональные, ценностно-ориентированные люди. Главное внимание уделяется поведению, которое опирается на существующие традиции и ритуалы. Данный тип можно оценить как патриархальную организационную культуру (или культуру семьи).

На следующем этапе появляется совместно-индивидуальная деятельность с частной собственностью, которой соответствует особый тип управленцев. В их задачу входит контроль за ресурсами, их перераспределение, разрешение конфликтов между отдельными членами группы, ориентированными на собственное благополучие и получение прибыли. Подбирая персонал, интересуются тем, какого типа люди, какие у них цели и ценности, какие виды работ они способны выполнять. Важны не взаимоотношения начальника и подчиненного, а конкретные результаты. Люди, приходящие в организацию совместно-индивидуального типа, инициативны. Их энергия идет на достижение конкретных результатов, на получение прибыли под лозунгом: "Победитель всегда прав".

Следующий тип организационной культуры - совместно-последовательный (частная и государственная собственность). Образ, иллюстрирующий подобный тип деятельности, - конвейер. При совместно-последовательной деятельности результаты появляются За счет последовательной передачи определенных предметов труда. Для успешного функционирования организации появляется потребность в организаторе. Его задача - сформировать организационную структуру и обеспечить ее деятельность оптимальным образом. Интересно, что более или менее способные специалисты в России появились не из экономических вузов, а из МВТУ им. Баумана, МИФИ, МФТИ.

Организатор объективно необходим тогда, когда структура компании очень динамична, что зависит не только от деятельности, но и от внешней ситуации. Если меняется характер деятельности, меняется технология, инфраструктура, в которой живет организация, - соответственно, должна трансформироваться внутренняя структура. Вначале преобладали структуры линейные. Позже появились функциональные организационные структуры (матричные, проектные). Сейчас особенно актуальны комплексные системы (матричные и частично линейные). В обязанности организатора входит разработка структур, которые будут эффективно работать в изменившихся условиях. В этом его отличие от администратора, который распределяет ресурсы и отслеживает план выполнения работы.

Очень важны требования, предъявляемые к организатору. К ним относятся: собственно профессионализм, знание дела, отрасли; узкий профессионализм управленца; личностные свойства (воля, целеустремленность), организаторские способности, достаточно высокая работоспособность, умение находить общий язык с коллегами. и начальством, способность сформировать и "настроить" команду и плодотворно работать с подчиненными, а также определенное везение в бизнесе и управлении.

В России, когда руководящий аппарат претерпевает постоянные метаморфозы, на своих позициях остаются лишь профессионалы, живущие по авторитарному принципу и способные четко выполнять свои функции. В основе лежит технологическая дисциплина, неуклонное следование правилам. Поскольку именно начальник определяет, какое решение правильное, а какое нет, данный тип культуры называется бюрократическим.

В последнее время управление организациями начинает базироваться на ином принципе. Совместно-творческая деятельность, связанная с переходом науки в сферу управления, выходит на передний план. Данная организационная культура порождает иную роль управленца. Он должен быть способен включаться в самые разные типы деятельности, выступая то в качестве менеджера проекта, то в роли генератора идей или порой даже критика. Если потребуется, он должен быть и хорошим исполнителем. Наиболее адекватной формой реализации совместно-творческой деятельности является акционерный (кооперативный) тип собственности. В такой организации каждый сотрудник приносит с собой определенную долю, уходя - забирает с собой то, что было создано коллективным трудом. Наемный менеджер в результате успешной работы, принесшей солидные дивиденды, нередко становится собственником.

Руководитель в этих условиях использует в качестве механизма управления сценирование (совместно-взаимодействующий тип культуры), опираясь на собственный пример и на вдохновение других людей. Если администратор делает упор на планирование, то организатор занимается оргпроектированием. Инструментарий управляющего - программирование.

Управленец выбирает необходимое решение из множества вариантов. Он ищет ответы на не всегда точно сформулированные вопросы. Он анализирует то, что происходит сейчас, и прогнозирует то, что может и должно быть впоследствии. Именно он отвечает за достижение поставленных целей организации, так как у него есть точное представление о том, что сейчас для организации нужнее всего, а также, к чему ей необходимо стремиться, формируя образ желаемого будущего. Управленец просчитывает все возможные варианты достижения этих целей. Поэтому для него не должно быть неожиданностей.

В совместно-творческом типе оргкультуры оценка правильности действий определяется исключительно результатом - достижением цели. Подобная культура характеризуется постоянным движением к истине, сетевой принадлежностью, открытой коммуникативностью, причем не только по отношению к внешней среде, но и внутри самой организации. Переход к. совместно-творческой деятельности от совместно-взаимодействующей можно сравнить с приобщением к авторскому труду.

Теперь можно сосредоточиться на выяснении самого понятия "корпоративная культура" для организации. Главный вопрос - ради чего данная конкретная организация вообще существует. Нужна четкая фиксированная миссия, определенное место на рынке, продукт, с которым она выходит на рынок. Причем эта миссия должна быть ориентирована и на внешний мир, и на внутреннюю интеграцию. Одна организация приходит на рынок для того, чтобы "сделать мир меньше" (лозунг одной из телекоммуникационных компаний). Она обеспечивает вам возможность поговорить по телефону с человеком, находящимся в другой точке земного шара. Это представление о целях организации, в первую очередь - для ее клиентов. Иной взгляд на предназначение организации - миссия глазами самих сотрудников. Здесь вопрос следующий: "Что мы будем делать для того, чтобы мир стал меньше? В каком направлении нужно двигаться?". Необходимо сформулировать представление о будущем организации через год, через пять лет. Нужно четко определить образ желаемого будущего, причем важно выявить не только место и качество организации, но и внешней среды, которая тоже не останется неизменной.

В рамках внешней адаптации важно выявить и как это произойдет. Какой путь предстоит пройти? Если удалось прояснить вопросы о миссии, о делаемом будущем, о способах его достижения, - основная часть проблем решена. Задача менеджеров по персоналу - обеспечить сотрудникам организации четкое представление: что, когда и зачем будет происходить. Например, стратегической целью развития холдинга АО НК "ЮКОС" определено "Формирование компании как единого хозяйствующего субъекта".

Представление о партнерах организации также является очень важным компонентом корпоративной культуры. Организационная структура строится под конкретных людей, и без них она не может быть реализована. Меняя оргструктуру, нужно учесть изменения технологии, наличие кадров, апробированные способы организации деятельности, внешнюю инфраструктуру, к которой, в частности, относятся хозяйственные партнеры, клиенты. Здесь важно максимально использовать внешнюю инфраструктуру.

Следовательно, миссия, представление компании о будущем, об этапах продвижения к нему и о партнерах - важнейшие параметры корпоративной культуры, работающие на внешнюю адаптацию.

Что же влияет на внутреннюю интеграцию в корпоративной культуре? Это в первую очередь представление о том, как коллектив будет работать. Каков будет характер его деятельности? Причем выбор технологии деятельности зависит от ценностей организации. Если мы функционируем в предпринимательской организационной культуре, люди у нас активные, инициативные, ориентированные на конечный результат, они выберут оптимальный для себя тип деятельности.

В процессе выбора конкретного типа деятельности определяются характеристики необходимых в будущем сотрудников. Какие работники требуются организации? Ориентированные на инновационное развитие или способные долгое время только выполнять совершенно конкретные функции. Если организация еще находится на стадии формирования, то на первом плане появятся люди активные, творческие, способные выходить за пределы поставленных задач, которые в состоянии сами ставить цели и реализовывать их на деле. Если же организация развивается интенсивно, то понадобятся сотрудники, ориентированные прежде всего на распространение существующего опыта. Иное дело - стадия стабилизации. Если на стадии интенсивного развития нет необходимости изо дня в день заниматься рутинной работой, то в период стабилизации без этого не обойтись. Подбирая персонал, важно учитывать характер деятельности, уровня технологий, конкретную ситуацию в организации. Особенно важно обеспечить в организации добротное коммуникативное пространство, предоставить сотрудникам возможность эффективно работать, самоактуализироваться. Какие же факторы оказывают влияние на формирование конкретной корпоративной культуры? Нельзя рассчитывать на то, что появятся новые умные люди и станут создавать организацию. Корпоративная культура появляется не сразу, а в результате длительного взаимодействия. Среди факторов, влияющих на формирование определенной корпоративной культуры, выделим следующие: происхождение, история создания и основные события в жизни организации; технология деятельности, определяющая способ функционирования организации; ценности и символы организации как провозглашенные, искусственно созданные для внешнего окружения, так и внутренние, служащие регуляторами поведения для ее членов.

Самый главный вывод: корпоративная культура - не красивая одежда организации, а очень важный инструмент современного бизнеса, основа преуспевания компании на рынке.

Понятие деловой этики неразрывно переплетается с понятием "корпоративная культура", которое во всем мире, а также - во все возрастающем масштабе - в России становится ключевой предпосылкой успеха в бизнесе.

**Корпоративная культура -** это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации.

Любое коммерческое предприятие, каждая организация является сложным организмом, основой жизненного потенциала которого является организационная (или корпоративная) культура: то, ради чего люди стали членами этой организации; то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо, и очень многое из того, что принято относить к ценностям и нормам. Культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе.

Работу на современном предприятии целесообразно рассматривать как групповую, а не индивидуальную. Отсюда ясен вывод о важности формирования и использования возможностей корпоративной культуры, дающей людям представление о характере деятельности, общепринятых ценностях, ориентации и философии фирмы. Высокая культура открывает для менеджера возможность руководить через нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах, предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе. Корпоративная культура обогащает людей чувством - уверенности, гордости за фирму, противодействует возможному уходу из нее, что существенно повышает стабильность функционирования.

Носителями корпоративной культуры выступают люди. Но в организациях с устоявшейся корпоративной культурой она как бы отходит от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей мощное воздействие на ее участников, трансформирующей их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые и составляют ее основу.

Возникновение и формирование этики и культуры фирмы можно продемонстрировать следующей схемой:

Корпоративная культура играет очень важную роль в жизни предприятия. Поэтому она обязана быть предметом самого пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только призван соответствовать корпоративной культуре, он сильно зависит от нее, но и должен в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие самой корпоративной культуры. Менеджеры призваны уметь анализировать практику корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменения в лучшую сторону.

Культура организации - сложная композиция разных предположений и предпосылок (причем часто даже не поддающихся формулированию), бездоказательно, априорно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Нередко корпоративная культура трактуется как принимаемые основной частью коллектива организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия внутри организации и за ее пре делами.

При анализе корпоративной культуры следует выделить три основных момента. Первое - это *базовые* ***предположения,*** которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.).

Второе - это *ценности (*или ценностные ориентации), которых может придерживаться человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. В некоторых организациях считается, что "клиент всегда прав", поэтому в них нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. В других - все наоборот. Однако принятая ценность помогает человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третье - это "***символика",*** посредством которой ценностные ориентации "передаются" членам организации. Некоторые фирмы имеют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации. Содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через "ходячие" истории, легенды и мифы. В результате этого последние оказывают иногда больше влияния на людей, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Понятие культуры фирмы включает в себя множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение о фирме, ее общественный авторитет. Если предприниматель, менеджер хочет, чтобы его фирма на рынке преуспевала, необходимо постоянно заботиться о ее имидже, о том, как партнеры, покупатели, все общество ее воспринимают. Репутация фирмы - сложное понятие, вмещающее, в частности, в себя весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Но, естественно, на этом процесс формирования хорошей репутации не завершается. Очень важно сохранить хорошее отношение клиентов к фирме. Поэтому вся фирма должна быть ориентирована на потребителя. В этих целях надо затратить немало денег, времени, сил на формирование культуры фирмы, соответствующую подготовку ее работников.

## Литература

1. Э.А. Уткин. Этика бизнеса. М., 2004

2. Малахов В.А. Етика: Курс лекцій: Наш. посібник - К.: Либідь, 2000. - 384 с.